



*Arja Koski & Eila Jantunen (toim.)*

**TYÖNOHJAUS – VÄLTTÄMÄTÖN HYVÄ  
AMMATTIKORKEAKOULUSSA**

**Diakonia-ammattikorkeakoulu  
Helsinki 2016**

DIAK TYÖELÄMÄ 2  
[DIAK WORKING LIFE 2]

Julkaisija: Diakonia-ammattikorkeakoulu

Kannen kuva: Shutterstock

Taitto: Ulriikka Lipasti

ISBN 978-952-493-260-8 (painettu)

ISBN 978-952-493-261-5 (verkkojulkaisu)

ISSN 2343-2187 (painettu)

ISSN 2343-2195 (verkkojulkaisu)

Juvenes Print Oy

Tampere 2016

## TIIVISTELMÄ

**Arja Koski &  
Eila Jantunen (toim.)**

**Työnohjaus – välttämätön hyvä ammat-  
tikorkeakoulussa**

Helsinki:

Diakonia-ammattikorkeakoulu, 2016

218 s.

Diak Työelämä 2

ISBN

ISSN

978-952-493-260-8 (painettu)

2343-2187 (painettu)

978-952-493-261-5 (verkkojulkaisu)

2343-2195 (verkkojulkaisu)

**T**yönohjaus – välttämätön hyvä -julkaisun tarkoituksena oli kuvata työnohjaustoimintaa ja työnohjauksen erilaisia käytäntöjä sekä pohtia työnohjauksen mahdollisuuksia ammattikorkeakoulussa. Kirjoittajien tavoitteena oli lisätä työnohjauksen ja työnohjaajakoulutuksen tunnettuutta ja tehdä näkyväksi työnohjauksen moninaisuutta Diakonia-ammattikorkeakoulussa.

Julkaisussa työnohjausta on kuvattu eri näkökulmista ja positioista käsin. Kirja on yhteistyön tulos. Kirjoittajina on Diakin työnohjaajakoulutuksesta valmistuneita työnohjaajia, Diakin työnohjaajia ja työnohjaajien kouluttajia. Kirjan artikkeleissa konkretisoidaan, mitä työnohjaus mahdollistaa, millaisin menetelmin siinä toimitaan sekä pohditaan työnohjauksen hyötyä työelämässä ja koulutusprosesseissa.

Kirjassa on neljä lukua. Työnohjaus suhteena -luvun artikkeleiden aiheena ovat sanaton vuorovaikutus, rakkaus työnohjauksessa ja työnohjaajan eettinen kuormittuminen. Työnohjausta toimintana ja menetelmänä kuvataan työnohjaajien kokemusten ja käsitysten pohjalta tarkastellen reflektiota, toiminnallisia menetelmiä ja dialogista työskentelyä työnohjauksessa. Neljänninen luvun teemana on johtajuus, kehittäminen ja työnohjaus. Luvun artikkeleissa konteksteina ovat ylemmän ammattikorkeakouluopiskelijoiden työnohjausprosessi ja heidän opintoihinsa kuuluva opintokokonaisuus, johtaminen kolmannella sektorilla sekä tutkimus- ja kehittämistoiminta.

Artikkeleissa on kuvattu työnohjausta hyvän palveluksessa. Niissä on tarkasteltu työnohjauksen mahdollisuuksia ja merkitystä ammattikorkeakou-

lun yhteiskunnallisessa tehtävässä. Ammattikorkeakoulussa työnohjaus nivoutuu koulutus-, tutkimus- ja kehittämistoimintaan. Työnohjaus tukee ammatillisuutta, työhyvinvointia ja johtajuutta sekä uudistaa työyhteisöjä ja toimintakäytäntöjä.

**Asiasanat:** dialogisuus, eettisyys, johtaminen, kehittäminen, reflektio, työnohjaus

**Teemat:** kasvatus ja koulutus

**Julkaistu:** Painettuna ja Open Access -verkkojulkaisuna [www.diak.fi](http://www.diak.fi)

## ABSTRACT

**Arja Koski &  
Eila Jantunen (ed.)**

### **Supervision – a necessary good**

Helsinki:

Diaconia University of Applied Sciences, 2016

218 pages

Diak Työelämä 2

Series

[Diak Working life 2]

ISBN

ISSN

978-952-493-260-8 (printed)

2343-2187 (printed)

978-952-493-261-5 (online publication)

2343-2195 (online publication)

The purpose of this publication, *Supervision – a necessary good*, is to describe supervision and its practices and the possibilities of supervision at a university of applied sciences. The objective of the writers is to enhance people's awareness of supervision as well as their awareness of the required training. The writers also wish to make the diversity of supervision more visible in the Diaconia University of Applied Sciences context.

Supervision is described in the publication from many different perspectives. The book is the outcome of fruitful cooperation. The writers comprise graduate supervisors from Diak's training programme, Diak's supervisors and trainers of supervisors. The articles in the book clarify what can be accomplished through supervision and what methods are applied, and discuss the benefits of supervision in working life and during educational processes.

The book contains four chapters. The articles in the chapter supervision as a relationship discuss wordless interaction, love in supervision, and supervisors encountering ethical dilemmas. Building on the experiences and views of supervisors, the articles describe supervision as an activity and a method, examining reflection, action-based methods, and the dialogue during supervision. The themes of the fourth chapter are leadership, development and supervision. The contexts of the articles in this chapter are the supervision process of UAS students and the study module in their programme; leadership in the third sector; and research and development activity.

These articles describe supervision in the service of good works. They study the possibilities and significance of supervision in relation to the societal duty of this university of applied sciences. The school interlaces supervision with education, research and development. Supervision supports professionalism, occupational wellbeing and leadership and renews work communities and practices.

**Key words:** dialogue, ethicalness, leadership, development, reflection, supervision

**Themes:** Education and training

**Published:** Printed and as an Open Access web publication [www.diak.fi](http://www.diak.fi)

# SISÄLLYS

LUKIJALLE.....	9
1 JOHDANTO.....	13
2 TYÖNOHJAUS SUHTEENA.....	19
<i>Heidi Behm</i>	
<b>Sanaton viestintä työnohjauksessa</b> .....	21
<i>Carola Sevelius</i>	
<b>Arbetshandledning – en kärleksgärning</b> .....	45
<i>Eila Jantunen</i>	
<b>Työnohjaajan eettinen kuormittuminen</b> .....	63
3 TYÖNOHJAUS – TOIMINTAA JA MENETELMIÄ.....	81
<i>Ilse Vogt &amp; Marja Lindholm</i>	
<b>Keskustellaanko nyt siitä, mistä on keskusteltu?</b>	
<b>– reflektiivisyys työnohjauksessa</b> .....	83
<i>Marianne Summanen</i>	
<b>Matkani työnohjaajaksi – Hyppykiviä ja inspiraation</b>	
<b>lähteitä</b> .....	101
<i>Petteri Arasalo</i>	
<b>Dialogia edistävä toiminnallisuus työnohjauksessa</b> .....	127
<i>Arja Koski &amp; Eila Jantunen</i>	
<b>Työnohjauksen lähettilääksi ammattikorkeakoulusta</b> .....	143
4 JOHTAJUUS, KEHITTÄMINEN JA TYÖNOHJAUS.....	159
<i>Eija Kattainen</i>	
<b>Työnohjaus opiskelijan itsensä johtamisen prosessissa</b>	
<b>ammattikorkeakoulussa</b> .....	161
<i>Arja Koski</i>	
<b>Johtajana kolmannella sektorilla – mitä hyötyä</b>	
<b>työnohjauksesta?</b> .....	177
<i>Raili Gothóni</i>	
<b>Työnohjaus tutkimus- ja kehittämistyössä</b> .....	193



*Arja Koski & Eila Jantunen*

**Työnohjaus hyvän palveluksessa.....207**

KIRJOITTAJAT.....215

## LUKIJALLE

Tämä kirja on syntynyt innostuksesta työnohjaukseen, yhdessä oppimiseen sekä omasta työstä kirjoittamiseen. Diakonia-ammattikorkeakoulun (Diak) koulutus kattaa sosiaali-, terveys-, kasvatus-, kirkon ja humanistisen alan perus- ja ylemmän ammattikorkeakoulutuksen sekä työyhteisöjen koulutus- ja kehittämisprosessit ja täydennyskoulutukset. Kouluttajina toimimme edellä mainituilla alueilla hyödyntäen ammatillista, pedagogista ja työnohjausosaamistamme. Teoksemme artikkeleissa olemme kirjoittajina kuvanneet työnohjausta eri näkökulmista ja eri positioista käsin.

Diakissa on koulutettu työnohjaajia vuodesta 2004 lähtien. Joulukuussa 2014 valmistuneet työnohjaajat ryhtyivät koulutuksensa aikana tutkimaan kanssamme, mistä työnohjauksessa on kysymys ja mitä työnohjaajaksi kehittyminen on. Välineeksi löysimme yhdessä kirjoittamisen. Koulutusprosessin aikana ryhmässä syntyi sekä artikkeleita että kokoavia ”lopputöitä”. Ryhmän jäsenistä neljä työnohjaajaa jatkoi kirjoitusprosessiaan tässä kirjassa julkaistaviksi artikkeliksi.

Tässä julkaisussa kirjoittajina on Diakin työnohjaajakoulutuksesta valmistuneita työnohjaajia, työnohjaajakouluttajia sekä Diakin työnohjaajia, jotka toimivat eri organisaatioissa työnohjaajina, konsultteina, kehittäjinä tai valmentajina. Kirjoittajien työnohjaustausta on erilainen. Osa on toiminut jo pitkään erilaissa työnohjausprosesseissa, ja osa on työnohjaajana vielä alkutaipaleella. Kirjoittajien ammatilliset taustatkin ovat erilaisia. Niinpä kukin artikkeli heijastaa kirjoittajansa ammatillista osaamista ja kokemusta sekä tähänastisessa työnohjaustoiminnassa rakentunutta työnohjauksen käyttöteoriaa.

Kirjan artikkeleissa konkretisoimme, mitä työnohjaus mahdollistaa, millaisin menetelmin siinä toimitaan ja mitä hyötyä työnohjauksesta on työelämässä ja koulutusprosesseissa. Kysymystä siitä, milloin työnohjaus on välttämätöntä ja hyvää, on erityisen tärkeä pohtia nyt vallitsevassa yhteiskunnallisessa tilanteessa. Taloudellisen niukkuuden aikana työnohjaus saatetaan unohtaa organisaatioissa. Kiristynyt taloustilanne johtaa usein siihen, että työnohjausta tilataan vähemmän tai sitä ei tilata lainkaan. Sitä ei saateta pitää välttämättömänä tai se voidaan nähdä jopa välttämättömänä pahana.

Kirjassa on neljä lukua. Luvussa **Työnohjaus suhteena** Heidi Behm tarkastelee sanatonta vuorovaikutusta työnohjauksessa sekä työnohjaajan että ohjattavien näkökulmista. Työnohjausta voidaan tarkastella myös rakkaudentekona. Carola Sevelius kirjoittaa rakkauden monista ulottuvuuksista ja pohtii rakkauden merkitystä työnohjauksellisessa dialogissa. Työnohjaajalle siirtyy monenlaisia kuormia työnohjaustoiminnassa. Osa kuormasta voidaan nimetä eettiseksi kuormittumiseksi. Sitä tarkastelee työnohjaajien kokemusten ja ajatusten pohjalta Eila Jantunen.

**Työnohjaus toimintana ja menetelmänä** konkretisoituu luvussa kolme. Luvun ensimmäisessä artikkelissa Marja Lindholm ja Ilse Vogt kuvaavat työnohjaajien näkemyksiä ja kokemuksia reflektiosta työnohjauksessa. Aineistona artikkelissa on työnohjaajien reflektiivisessä työskentelyssä tuotettu ja koottu aineisto. Sekä Marianne Summanen että Petteri Arasalo kuvaavat omissa artikkeleissaan kokemuksiaan harjoitustyönohjauksissa käyttämistään menetelmistä ja refleктоivat niiden merkitystä työnohjauksessa ja työnohjaajaksi kehittymisessä. Arja Koski ja Eila Jantunen tarkastelevat työnohjausta johtamisen tukena työyhteisössä ja pohtivat opiskelijoiden tehtävää työnohjauksen lähettiläinä.

Neljännän luvun aihe on **Johtajuus, kehittäminen ja työnohjaus**. Eija Kattainen kirjoittaa ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelijoiden työnohjausprosessista itsensä johtamisen näkökulmasta. Arja Koski kuvaava ja jäsentää kolmannella sektorilla toimivien johtajien kokemuksia työnohjauksen merkityksistä johtamistyössä. Raili Gothóni tarkastelee työnohjausta tutkimuksessa ja kehittämistyössä ja pohtii työnohjauksen tehtävää kolmessa kehittämisprosessissa. Kirjan viimeisessä artikkelissa Arja Koski ja Eila Jantunen pohtivat työnohjausta hyvän palveluksessa tarkastellen työnohjauksen mahdollisuuksia ja merkitystä ammattikorkeakoulun yhteiskunnallises-

sa tehtävässä. Ammattikorkeakoulussa työnohjaus nivoutuu koulutus-, tutkimus- ja kehittämistoimintaan.

Tässä kirjassa on haluttu tuoda esiin työnohjauksen ihannemaailman lisäksi myös sitä rajallisuutta, jota työnohjausprosesseihin, työnohjaussuhteisiin ja menetelmällisiin valintoihin liittyy. Toivomme, että kirja omalta osaltaan virittää keskustelua työnohjauksesta ja sen merkityksestä sekä innostaa omakohtaiseen tuttavuuteen työnohjauksen kanssa – ohjattavana, ohjaajana tai muulla tavoin työnohjauksen edistäjänä.

Erilliset artikkelit mahdollistavat sen, että lukijana voit valita, missä järjestyksessä artikkelit luet. Olemme kirjoittaneet tämän kirjan ajatellen sinua ammattiin opiskeleva tai jo ammatissa toimiva. Kirja tutustuttaa sinut työnohjauksen tehtävään, menetelmiin ja työnohjattavaksi asettumiseen. Sinulle työnohjaajaksi opiskeleva tai työnohjaaja kirjassa on peilejä oman ammatillisuuden ja omien toimintatapojen tarkasteluun. Sinä, joka toimit esimiehenä, löydät kirjasta näkökulmia johtamistyöhön sekä kannustusta työnohjauksen hyödyntämiseen oman johtajuuden tukena. Kouluttajana saat monipuolista tietoa työnohjauksesta ja löydät myös koulutukseen sovellettavia työskentelymenetelmiä.

Kirjan anti on parhaimmillaan tilanteissa, joissa lukijat voivat yhdessä keskustella ja miettiä artikkelien antia itselle ja omalle työlle sekä jatkaa artikkeleissa nostettujen asioiden pohdintaa eteenpäin. Hyvän tulevaisuuden luomisessa tarvitaan kaikkien osapuolten tekoja. Kutsumme lukijoita yhdessä välttämättömän hyvän mahdollistajiksi.

*Helsingissä 20.12.2015*

*Arja Koski ja Eila Jantunen*



# 1 JOHDANTO

**T**yönohjaus on vakiinnuttanut paikkansa suomalaisessa työelämässä. Työnohjauksen rinnalle on kehittynyt ohjausmuotoja, esimerkiksi coaching, valmennus ja sparraus. Nykyisin suomalainen työnohjauskeskustelu käy vilkkaana: mikä työnohjauksessa on luovuttamatonta, mitä hyötyä siitä on ja ketkä siitä hyötyvät? Toistaiseksi vasta vähän on mietitty, mikä on työnohjauksen merkitys ammattikorkeakoulussa ja sen pedagogiikassa. Uudistuva pedagogiikka painottaa toimijuutta, dialogisuutta ja kumppanuutta, joita nykyaikaiset ohjaus- ja opetusmenetelmät edellyttävät (Vehviläinen 2014, 192).

Työnohjauksella (engl. supervision) ja sen menetelmillä on monitieteinen tietoperusta, joka on rakentunut viimeisten kymmenien vuosien aikana moninaisessa auttamistyössä toimineiden terapeuttien, kouluttajien ja ohjaajien kehittämänä. Suomessa työnohjauksessa on vaikuttanut 1920-luvulta lähtien kirkon työntekijöiden ja psykoanalyttikkojen keskuudessa hyödynnetty ohjauskäytäntö. Työnohjausta ryhdyttiin käyttämään terveydenhuollossa henkilöstön tukena erityisesti psykiatrisessa hoitotyössä 1950-luvulta lähtien. Työnohjausta työssä jaksamisen sekä ammatillisen kehittymisen ja kasvun tukena ryhdyttiin hyödyntämään myös somaattisessa hoitotyössä, sosiaalialan työssä sekä kasvatus- ja opetustyössä 1980-luvulla. Samaan aikaan työnohjaus yleistyi ryhmämuotoisena ja työyhteisöjen sekä esimiesten tukena. 1990-luvun lopulla myös yritys- ja liike-elämässä ryhdyttiin hyödyntämään työnohjausta. (Ranne, Keskinen, Tapiala 2014.)

Samaan aikaan, kun työnohjausta ryhdyttiin hyödyntämään laajemmin, lisääntyivät myös siitä kirjoittaminen ja sen tutkiminen. Suomen työnohjaajien valtakunnallisen yhdistyksen (STOry) toiminnan tarkoitus on yhdistää koulutettuja työnohjaajia ja eri työnohjaustapoja sekä huomioida työnohjaajien ammatilliset taustat ja työnohjauksen monimuotoisuus. Työnohjaajat sitoutuvat työnohjauksen eettisiin periaatteisiin. Valtakunnallisessa työnohjaajien verkostossa työnohjaajat saavat tukea toiminnalleen ja ammatilliselle kehittymiselleen. (Suomen työnohjaajat ry i.a.)

Työnohjauksessa voidaan nykyään erottaa hallinnollinen, opetuksellinen ja tukea antava painotus riippuen ohjattavan tai ohjattavien työnohjauksen tarpeesta ja tavoitteista. Työnohjaustoiminnassa voidaan tunnistaa vähintään neljä toisiaan sivuavaa ja osin toisiaan täydentävää viitekehystä: kognitiivis-konstruktivistinen viitekehys, systeeminen-oppivan organisaation viitekehys, ratkaisukeskeinen viitekehys sekä psykodynaaminen viitekehys.

Kognitiivis-konstruktivistisen teoreettisen jäsennyksen mukaan työnohjauksessa työnohjaaja ja työnohjattavat tutkivat yhdessä ohjattavan kokemuksia, suhteita ja merkityksiä sekä refleктоivat, jäsentävät ja uudistavat toimintamalleja. Työnohjaaja arvostaa osallistujien kokemuksia ja näkee asiakkaan aktiivisena toimijana. Ohjaajan ja ohjattavan suhde on tasavertainen yhteistyösuhde, jossa ohjaaja luo edellytyksiä ohjattavan kehitykselle, hän on kysymysten ja rakenteiden tarjoaja. (Ojanen 2000, Hämäläinen & Kiiskilä 2010.)

Systeeminen-oppivan organisaation viitekehysten tausta on systeemissä ajattelussa, jonka mukaan ihmisen teot kytkeytyvät sosiaaliseen ympäristöön. Organisaatiot ovat sosiaalisia systeemejä, jotka reagoivat muutoksiin ja ovat jatkuvassa uudistumisen tilassa. Pyrkimys on olla suhteessa luovalla tavalla ja katsoa asioita kokonaisuudesta käsin. Työnohjauksessa painopiste on vastavuoroisessa kommunikaatiossa; keskustelussa ja kielessä. Työnohjaajan ja ohjattavan yhteistyösuhde on edellytys onnistuneelle työnohjaukselle, keskiössä ovat aito arvostus ja kunnioittava vuorovaikutus. Työnohjaaja auttaa ohjattavaa tunnistamaan omaa osaamistaan ja kehitysmahdollisuuksiaan sekä huolehtimaan omasta jaksamisestaan. Parhaimmillaan työnohjaus on kaikille osapuolille oppimisprosessi. (Puutio 2007, Tiuraniemi 2005.)

Ratkaisukeskeisessä viitekehyksessä korostuvat tulevaisuusorientaatio, onnistuneiden tilanteiden ja toimintatapojen hyödyntäminen, voimavaraistaminen sekä uusien näkökulmien etsiminen. Työnohjattava nähdään oman elämänsä asiantuntijana. Yhteistyösuhde on tärkeä. Työnohjaaja pyrkii rat-

komaan ongelmia ohjattavan kanssa yhteistyössä ja kunnioittavassa ja kannustavassa vuorovaikutuksessa. (Ruutu & Salmimies 2015.)

Psykodynaaminen viitekehys pohjautuu psykodynaamiseen teoriaan, jossa intersubjektiivisuus nähdään osana psyyken kehitystä. Työnohjaus auttaa työelämän suhteiden selvittämisessä. Työnohjaaja kuuntelee työnohjatavaa ja eläytyy ohjattavan kertomukseen. Tavoitteena on pyrkiä ymmärtämään sekä ohjattavaa että hänen asiakastaan. Työnohjaajan sisäisiä työvälineitä ovat transferenssi, vastatransferenssi, vastarinta, paralleeliprosessit ja projektiivinen identifikaatio. Ohjaaja työskentelee ohjattavan kasvun edistämiseksi. (Keskiluopa 2007.)

Viitekehukseen yhdistyy kunkin työnohjaajan oma elämän- ja työkokemus sekä ammatillinen osaaminen, jotka muodostavat työnohjaajan käytöteorian. Harvoin työnohjaaja kuitenkaan toimii vain yhden teoreettisen jäsennyksen pohjalta.

Työnohjaus toteutuu työnohjaajan ja työnohjattavien vastavuoroisissa dialogisissa suhteissa, joissa kuunteleminen ja kuulluksi tuleminen vuorottelevat. Työnohjaus on ohjattavien arjen työn sisältöjen ja niihin liittyvien tunteiden tutkimista. Työnohjaaja kannattelee ohjattavaa työnohjauksessa esiin nousseiden tunteiden käsittelyssä ja mahdollistaa luottamuksellisen ja turvallisen ilmapiirin, jossa ohjattava voi löytää itsestään ja työstään voimavaroja sekä kasvaa ihmisenä ja ammattilaisena. Kannattelu, mahdollistaminen ja tukeminen ovat kokonaisvaltaista, monimuotoista ja eettistä työnohjausta.

Diakonia-ammattikorkeakoulussa (Diak) toteutettu työnohjaajakoulutus on vakiintunut osaksi suomalaista työnohjaajakoulutusta. Diakin työnohjaajakoulutus perustuu eettisyyteen, voimavarakeskeisyyteen, dialogisuuteen ja moniammatillisuuteen. Siinä tuetaan tulevia työnohjaajia rakentamaan omaa käyttöteoriaansa useamman eri viitekehysten pohjalta. Koulutuksessa vahvistetaan opiskelijoiden tutkivaa otetta, jossa omat kokemukset työstä ja harjoittelutyönohjauksista, tutkittu tieto ja laaja-alainen kirjallisuus sulautuvat kahden ja puolen vuoden pituisessa koulutuksessa. Koulutus on ammatillista täydennyskoulutusta, ja sitä toteutetaan Diakin kouluttajatiimin voimin. Koulutukseen sisältyvän työnohjausharjoittelun työnohjaajat kuuluvat kouluttajatiimiin. (Jantunen, Koski, Sirén, Vogt 2012, 261–283)

Diakissa kehitetään sekä perus- että ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavaa koulutusta – yhdessä työelämätoimijoiden kanssa. Koko koulutuksen aikainen reflektio kehittää ammatillisuutta. Kouluttajien ja ohjaa-



jien työnohjauksellinen ote vahvistaa ammattiin valmistuvien opiskelijoiden ammatti-identiteettiä. Diakissa on etsitty ja löydettykin keinoja, joilla voidaan työnohjausta yhdistää opintoihin, jolloin työnohjaus palvelee opiskelijoiden ammatillista kasvua ja tukee koulutuksessa olevien voimavaroja. Koulutuksen aikana opiskelijat tutustuvat työnohjaukseen ja sen merkitykseen, ja he oppivat myös perustelemaan omaa työnohjaustarvettaan työssä ja toimimaan työnohjauksen lähettiläinä.

Itsensä johtaminen ja työn kehittäminen ovat osa ammatillista osaamista, jota työnohjauksella voidaan tukea. Reflektiivinen osaaminen on opiskelijoiden avoimuutta ja tietoisuutta omasta toiminnastaan ja eettisten valintojen perusteluista. Kouluttajina ja työnohjaajina voimme tukea opiskelijoiden reflektiivistä johtamis- ja kehittämisosaamista työyhteisöissä.

Kirjan toimittajina haluamme kysyä yhdessä lukijoiden kanssa, mikä edistää välttämätöntä hyvää työssä, työyhteisöissä ja työnohjauksessa.

## LÄHTEET

- Jantunen, Eila; Koski, Arja; Sirén, Risto & Vogt, Ilse 2014. Teoksessa Teija Heroja; Arja Koski; Pekka Seppälä; Risto Sääntti; Aila Wallin (toim.) Parempaa työelämää tekemässä. Tutkiva ote työnohjaukseen. EU: United Press Global, 261–283.
- Hämäläinen, Arja & Kiiskilä, Pirjo 2009. Työnohjauksen viitekehykset. Tampere: Studio Mielikuva Oy.
- Keskiluopa, Leila 2015. Työnohjaus vai superviisaus – työnohjausprosessin ja kehityspsykologisten perusteiden tarkastelua. 5. painos. Järvenpää: Metanoia Instituutti.
- Ranne, Kaarina; Keskinen, Soili; Tapiala, Kimmo (toim.) 2014. Suomalaisen työnohjauksen juurilla – katse tulevaisuuteen. Helsinki: Suomen työnohjaajat ry.
- Ruutu, Sirkku & Salmimies Raija 2015. Työnohjaajan opas. Valmentava ja ratkaisukeskeinen ote. Helsinki: Talentum.
- Suomen työnohjaajat ry i.a. Suomen työnohjaajat ry:n toiminnan kuvaus. Viitattu 15.12.2015. <http://www.suomentyonohjaajat.fi/yhdistys/toiminta.php>
- Vehviläinen, Sanna 2014. Ohjaustyön opas. Yhteistyössä kohti toimijuutta. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Puutio, Risto 2007. Systeeminen teoria ja käytäntö konsultointityössä. Teoksessa Kaija Karjalainen & Timo Totro (toim.) Näkyvään kätkeytynyt – puheenvuoroja konsultoinnista ja yhteisödynamiikasta. Järvenpää: Metanoia Instituutti. 156–169.
- Tiuraniemi, Juhani 2005. Vuorovaikutusilmiöt työnohjauksessa. Aikuiskasvatus, 25 (2), 110–120.



## **2 TYÖNOHJAUS SUHTEENA**



*Heidi Behm*

## SANATON VIESTINTÄ TYÖNOHJAUKSESSA

*Artikkelissa kuvataan sanattoman viestinnän ilmenemistä työnohjauksessa. Kirjoittaja haluaa edistää sanattoman viestinnän monimuotoisuuden tunnistamista ja kiinnittää huomiota sanattoman viestinnän ja sen tulkintojen kulttuurisidonnaisuuteen. Artikkelissa nostetaan kirjallisuudesta sanattoman viestinnän muotoja, tapoja ja tehtäviä.*

### Johdanto

Kaikki ihmiset pitävät kahta puhetta – toinen näkyy, toinen kuuluu. Ihmisten välisessä kanssakäymisessä on aina tavoitteena toimiva vuorovaikutus. Vuorovaikutus on sekä sanallista että sanatonta viestintää. Arjen kanssakäymisessä sanallinen viestintä on meille tuttua ja luonnollista. Vaikka kommunikoimme yleensä sanojen avulla, sanattoman viestinnän elementit ovat läsnä aina vuorovaikutustilanteissa joko tietoisesti tai tiedostamattomasti. Valtaosa ihmisten keskinäisestä viestinnästä tapahtuu sanattomasti. Tapa, jolla kohdataan toinen ihminen, on tärkeä ja ainutkertainen – jokainen kohtaaminen on ainutkertainen. Ihminen on sosiaalinen olento, jolla on tarve olla vuorovaikutuksessa ja yhteydessä toisiin ihmisiin.

Työskentelen erityisluokanopettajana monikulttuurisessa työyhteisössä, jossa erilaisuus ilmenee oppilaiden ja henkilökunnan erilaisina kulttuuritaustoina sekä oppilaiden erityisinä kognitiivisina vaikeuksina. Erilaisten oppilaiden ja erilaisten kommunikointitapojen arvostaminen on tärkeää, minkä vuoksi viestinnän merkityksen huomioiminen koulussa korostuu. Jos yhteistä puhetta ei ole, käytetään korvaavia kommunikaatiomenetelmiä. Ilmeet,

eleet, katse, viittomat, kuvat tai kosketus korvaavat puheen tai täydentävät sitä. Puheen avulla kommunikoivien herkkyyks ja nöyryyys asettua kuuntelijaksi ja kuulijaksi vaatii mielen malttia ja levollisuutta, halua ymmärtää ja kuulla – halua aistia sanaton viestintä. Tätä kuuntelemisen ja kuulemisen taitoa tarvitaan myös työnohjauksessa, taitoa nähdä ja kuulla, mitä ei sanoin sanota – sanatonta viestintää.

Monikulttuuristen työyhteisöjen työnohjauksessa tarvitaan uudenlaisia taitoja ja kykyjä, jotta välttää arvostiridoilta ja väärinymmärryksiltä. Kulttuurien syvälinen ymmärtäminen ja arvostaminen edellyttävät kantaväestön kulttuurisen tietoisuuden kehittymistä ja lisääntymistä. (Ranne ym. 2011, 204–205.) Monikulttuurisuuden huomioiminen ja erilaisuuden kunnioittaminen työyhteisössä vaativat kaikilta yhteensulautumista ja sopeutumista.

Tapa puhua ja käyttää kieltä sekä sanaton viestintä kehittyvät kulttuurisessa kasvuympäristössä. Niitä on hyvin vaikea muuttaa. Ihminen oppii kommunikoinnin perusmallit kasvuympäristönsä vuorovaikutussuhteissa jo hyvin varhain. Samalla hän omaksuu sallitun ja kulttuurisesti sopivan tavan olla vuorovaikutussuhteessa toisen ihmisen kanssa. Kulttuurien eroavaisuus voi aiheuttaa asioiden erilaista tulkittamista ja ymmärtämisen haasteita, koska jokainen peilaa asioita omiin kokemuksiinsa. Jokaisen ihmisen omat kokemukset sekä niihin pohjautuvat asioiden tulkinnat ovat yksilölliset. Sanatoman viestinnän merkitys on erilainen eri kulttuureissa. Vaikka sanotaan ”maassa maan tavalla”, jokaisen ihmisen kulttuuritaustaa ja perimää tulee kunnioittaa. Ristiriitojen välttämiseksi on hyvä tietää eri kulttuureiden tulkintaa esimerkiksi silmiin katsomisesta tai kätelemisestä. Myös Suomeen muualta muuttavien henkilöiden on kunnioitettava meidän kulttuuriamme samoin kuin me kunnioitamme heidän kulttuuriaan.

Työnohjaajalla on valtaa ja auktoriteettia ohjattavaan nähden. Tämä asetus voi myös aktivoida erilaisia vuorovaikutusmalleja, joiden tarkastelu on välttämätöntä. Vastustus, erilaisten merkityksellisten vuorovaikutusskeemojen aktivoituminen ja suojautuminen vaikeita teemoja vastaan ovat luonnollisia työnohjaukseen kuuluvia ilmiöitä. Kokonaistavoite työnohjauksessa on se, että ohjattava oppii kunnioittamaan omaa osaamistaan ja osaa asettaa realistisia kehittymisen tavoitteita omalle toiminnalleen. Työnohjausprosessin aikana voi tapahtua merkittävääkin ammatillista kehitystä. Kehitysprosessi on polveileva ja monivaiheinen prosessi, joka heijastuu myös työnohjaajan ja ohjattavan yhteistyösuhteeseen. Vuorovaikutuksellinen ja reflektoi-

va työskentely auttaa ohjattavaa tunnistamaan omaa osaamistaan ja kehitysmahdollisuuksiaan sekä huolehtimaan omasta jaksamisestaan työssään. Parhaimmillaan työnohjaus on silloin, kun molemmat osapuolet kehittyvät ammatillisesti ja käyvät läpi merkittävän oppimisprosessin. (Tiuraniemi 2005, 110–120.) Prosessi tapahtuu työnohjaajan johdolla ja siinä keskinäisen vuorovaikutuksen avulla opitaan tutkimaan omaa työtä ja sen tekemisen edellytyksiä (Jalava ym. 1999, 122).

Tässä artikkelissa kuvailen ja pohdin sanatonta viestintää työnohjauksessa sekä ohjaajan että ohjattavien näkökulmista. Artikkelin tarkoituksena on helpottaa työnohjaajaa havaitsemaan ja hyödyntämään sanatonta viestintää työnohjauksessa sekä ymmärtämään erilaisten sanattomien viestien merkitystä monikulttuurisessa työyhteisössä.

## **Viestintä työnohjaustilanteessa**

Onnistuneella vuorovaikutuksella tarkoitetaan selkeää, yksiselitteistä, rakentavaa ja kaksisuuntaista viestien välittymistä niin, ettei viesti muutu sen lähettämisen ja vastaanottamisen välillä. Kun ihmiset viestivät toisilleen, he myös vaikuttavat tietoisesti ja tiedostamattaan toistensa tunteisiin ja ajatuksiin, mikä aiheuttaa erilaisia reaktioita. Viestinnässä merkitykset syntyvät ja uusiutuvat ihmisten välisten vuorovaikutusten tuloksena. (Kylänpää ym. 1998, 7.) Sanallisella viestinnällä tarkoitetaan puhuttua kieltä ja sanattomalla ei-kielellistä vuorovaikutusta. Jos sanallinen ja sanaton viesti ovat keskenään ristiriidassa, tulkinta tehdään useimmiten sanattoman perusteella. Oikein ja tarkoituksellisesti käytettynä sanaton viestintä tehostaa ja elävöittää sanallista viestiä. Sanattoman viestinnän ristiriitaisuus sanallisen viestin kanssa voi olla tietoista tai tiedostamatonta. Voimme myös tietoisesti vahvistaa tai vaikeuttaa sanallisen viestin perille menoa sanattomilla viestintäkeinoilla. Viestintätilanne on täynnä erilaista tulkintaa sekä puhujan että kuuntelijan puolelta. Vaikka tulkinta on aina yksilöllistä, se on sidoksissa ympäröivään kulttuuriin. Tulkinta on melko automaattista ja teemme sitä usein huomaamattamme. Viestintä on usein monisuuntaista ja -tasoista vuorovaikutusta, jossa asioita tulkitaan ja jossa niille luodaan merkityksiä. Viestintä on taitolaji, jonka jokainen osaa, mutta jossa jokainen voi vielä kehittyä.

Väitetään, että sanomalla sinänsä ei ole ehdotonta merkitystä vaan merkitys syntyy vasta silloin, kun viestin lukija tai kuulija tulkitsee sen. Täten



viestintätilanteessa ei vain siirretä asiaa tai tietoa mekaanisesti yksilöltä toiselle, vaan kyse on ennen kaikkea merkitysten antamisesta. Oleellista on ymmärtää se, että koskaan emme voi täysin ymmärtää toista ihmistä. Näemme maailman aina subjektiivisesti, omasta elämys- ja kokemusmaailmasta käsin. Vaikka kaksi ihmistä on samassa tilanteessa, heidän kokemuksensa siitä eivät ole koskaan täysin samanlaiset. Viestintätilanteessa tapahtuu lähes aina jotain odottamatonta, jolloin viestin välittäminen tai viestin ymmärtäminen ei onnistu halutulla tavalla. Tämän odottamattomuuden muistaminen auttaa meitä työnohjaajina olemaan armollisempia ja inhimillisempiä itsellemme.

Yksilöiden välisen kanssakäymisen onnistumiseen vaikuttaa se, kuinka hyvin he ymmärtävät toistensa viestejä. Ihmisten välinen vuorovaikutus on monimutkainen prosessi, johon vaikuttavat ennen kaikkea osallistujat itse. Se, miten ihmiset havaitsevat ja tulkitsevat viestejä, on suurelta osin opittua ja kulttuurisidonnaista. Erot viestinnässä voivat johtua tietyille kulttuureille ominaisesta käyttäytymisestä ja henkilökohtaisesta taustasta. Ensimmäinen ja tärkein askel hyvään viestintään lähtee kuitenkin aina itsestämme; omien kulttuuristen asenteiden ja ennakkoluulojen tiedostamisesta. Tämän jälkeen on helpompaa kohdata toinen ihminen ihmisenä.

Viestintä on hyvin monitulkintaista ja ennustamatonta. Viestintätapahtuma on dynaaminen, ajassa muuttuva ja etenevä prosessi, jota ei voi korjailla tai muuttaa jälkikäteen. Lähettäjän ja vastaanottajan, työnohjauksessa työnohjaajan ja ohjattavien roolit vaihtelevat prosessin aikana, ja he luovat yhdessä merkityksiä lähetetyille viesteille. Viestintätilanne on myös ainutkertainen. Emme voi tavoittaa samoja ajatuksia, sanoja, eleitä tai tuntemuksia juuri samanlaisina enää koskaan.

Viestijäkuvalle tarkoitetaan viestijän käsitystä itsestään viestijänä. Se rakentuu vähitellen elämän aikana erilaisista viestintäkokemuksista ja muiden antamasta palautteesta. Jokainen on elämänsä aikana osallistunut erilaisiin viestintätilanteisiin. Näissä tilanteissa koettujen tuntemusten, kokemusten ja arviointien pohjalta rakentuu viestijäkuva. Realistinen viestijäkuva tarkoittaa sitä, että oma käsitys on samansuuntainen kuin viestintäkumppaneiden käsitys. Jos puhuja arvioi olevansa sujuvasanainen ja johdonmukainen, kuulijat ovat samaa mieltä hänen kanssaan. (Kielikompassi 2011.) Tällöin sanaton viestintä tukee sanallista viestintää, eivätkä ne ole ristiriidassa keskenään. Viestijäkuva voi olla myös vahva tai heikko. Vahvan viestijäku-

van omaava henkilö luottaa itseensä erilaisissa viestintätilanteissa, ja hänen on helppo tulla toimeen sekä tuttujen että tuntemattomien ihmisten kanssa. Hän kokee pystyvänsä vaikuttamaan erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Hän ei pelkää haasteita eikä vaativiakaan tilanteita. Usein tällainen henkilö jää kuulijoiden mieleen positiivisesti. Heikko viestijäkuva tarkoittaa puolestaan sitä, että henkilö ajattelee usein epäonnistuvansa, ja hän pitää omia viestintä- sekä itseilmaisutaitojaan huonoina. Myös sanaton viestintä on heikkoa. Henkilö on saattanut aiemmin epäonnistua viestintätilanteissa, jolloin epävarmuus ja arkuus ovat lisääntyneet. (taulukko 1)

**TAULUKKO 1. Vahva ja heikko viestijäkuva (Kielikompassi 2011)**

VAHVA VIESTIJÄKUVA	HEIKKO VIESTIJÄKUVA
<p>Minulla on vaikutusmahdollisuuksia.  Onnistun vaativissakin tilanteissa.  Viestintätaitoni ovat monipuolisia.  Pystyn ohjailemaan viestintätilanteita.  Jään helposti kuuntelijoiden mieleen.</p>	<p>Vaikutusmahdollisuuteni ovat vähäiset.  En onnistu, kukaan ei kuuntele, takeltelen.  Viestintätaitoni ovat vähäiset.  Vetäydyn mielelläni seuraamaan taustalle.  Olen huono ilmaisemaan itseäni.</p>

Persoonallisuuden perusluonnetta on melko vaikea muuttaa, mutta omia asenteita, arvoja ja käyttäytymistä voidaan tarkastella kriittisesti. Kriittisyys mahdollistaa muutoksen, ja siten voidaan muokata ja kehittää omia viestintä- ja vuorovaikutustaitoja. Varmuus vuorovaikuttamisessa on olennaista, jotta viestintää voitaisiin pitää uskottavana ja vakavasti otettavana. Työnohjaajan viestijäkuvan tulee olla vahva. Viestintä- ja vuorovaikutustaitoja tulee kehittää jatkuvasti ja haastaa rohkeasti itseään vaativampiinkin tilanteisiin.

## Kuuntelemisen ja kuulemisen taito työnohjauksessa

Kuuleminen ja kuunteleminen eivät tarkoita samaa asiaa. Kuulemisella tarkoitetaan prosessia, jossa otetaan vastaan erilaisia signaaleja, kun taas kuunteleminen on kognitiivinen prosessi, jossa kuuliija antaa merkityksen eri signaaleille ja arvioi niitä. (Hakkarainen & Hyvärinen 1999, 36.) Kuunteleminen on aktiivista toimintaa, vaikkei se ulospäin juuri näy tai kuulu. Työnohjaajan tehtävänä on kuunnella ohjattavien puhumisen tapaa, havaita sanatonta viestintää ja auttaa heitä ymmärtämään erilaisten käsitteiden sisältöjä samalla tavoin. Ohjattava aktivoituu sitä paremmin, mitä enemmän hänelle annetaan mahdollisuuksia ja tilaisuuksia puhua ja viestiä. Kuuntelemis-

ta voi häiritä päänsisäinen kohina. Kohinalla tarkoitetaan vahvoja tunteita, jotka voivat liittyä paikalla oleviin henkilöihin tai käsiteltävään asiaan. Myös oma henkilökohtainen elämä, ilot ja surut, voivat aiheuttaa häiritsevää kohinaa ja vaikeuttaa kuulemistä. Omassa mielessä risteilevät ajatukset ja levottomuus häiritsevät kuuntelemista. (Isoherranen ym. 2008a, 60.) Tähän voi auttaa työnohjauksen aloittaminen musiikin kuuntelemisella, jolloin sekä ohjattavat että ohjaaja nollaavat ajatuksensa ja asettuvat ohjaustilanteeseen. Rauhallinen paikka työnohjaukselle sekä ulkoisten häiriötekijöiden minimoiminen ovat myös merkityksellisiä kuuntelemisen onnistumiselle.

Kuuntelemiseen ja kuulemiseen vaikuttavat myös ohjattavien tai ohjaajan erilainen, normaalista poikkeava pukeutuminen. Silloin keskittyminen kuuntelemiseen voi olla vain tiukan puseron napituksessa tai lyhyessä haameen helmassa. Myös ulkonäölliset erikoiset piirteet tai poikkeamat vaikeuttavat keskittymistä. Myös liiallinen elehtiminen ja käsillä huitominen vaikeuttavat kuuntelemista. Voi käydä niin, että ohjaustilanteessa kuunteleminen ei onnistu ollenkaan, koska huomio kiinnittyy kaikkeen muuhun epäolennaiseen (taulukko 2).

Kiire päästä itse puhumaan ja kertomaan oma mielipide vaikeuttaa kuuntelemista. Silloin kiirehtijä vain miettii, milloin toinen henkilö lopettaa puhumisen, ja voi itse sanoa asiansa. Näennäisesti kiirehtijä kuuntelee, mutta tosiasiaa hän miettii omaa puheenvuoroaan. Usein tapahtuu myös niin, että malttamaton puhuja puhuu toisen puheen päälle. Hän ei malta keskittyä kuuntelemiseen vaan keskeyttää puhujan, koska oma asia tuntuu tärkeämmältä. Puheenaihekin voi muuttua toiseksi. Kuuntelemista vaikeuttaa myös toisen puhujan väheksyminen tai arvostamisen puute. Omat mielipiteet ja ajatukset voivat tuntua paremmilta tai puhujan asia ennestään tutulta. Kaikkien tasapuolisesta kohtaamisesta tulee työnohjaajan huolehtia tarkasti. Kuuntelemisessa on tärkeää toisen ihmisen kunnioitus ja aito kiinnostus.

Kuuntelemisen ohella työnohjauksessa tulee olla riittävästi aikaa ja tilaa omalle ja yhteiselle ajattelulle. Hiljaisuus pitäisi kohdata luonnollisena osana keskustelua. Usein juuri hiljaisuus vie ohjausprosessia eteenpäin. Avoinuus, luottamuksellisuus ja osallistujien aktiivisuus ovat työnohjauksen onnistumisen edellytyksiä, joista tulee huolehtia ammattitaitoaan käyttäen. (Jalava ym. 1999, 124.)

Jos puhuminen tai puheen ymmärtäminen on vaikeaa, voidaan käyttää kommunikointikeinoja, jotka täydentävät, tukevat tai korvaavat puhetta. Näistä keinoista tavallisimpia ovat kirjoittamisen lisäksi eleet, viittomat ja erilaiset kuvat. Puhetta tukevasta ja korvaavasta kommunikoinnista käytetään yleisesti lyhennettä AAC (augmentative and alternative communication). Puhetta tukevien ja korvaavien keinojen käyttöön voi liittyä myös kommunikoinnin apuvälineitä, kuten erilaisia kommunikointitauluja ja -kansioita, puhelaitteita ja tietokoneessa toimivia kommunikointi- ja kirjoitusohjelmia. Monet puherajoitteiset ihmiset tarvitsevat tulkkauspalvelua arjen kommunikointitilanteista selviytyäkseen. Kun keskustelukumppanin on vaikea tuottaa puhetta, on pysähdyttävä kuuntelemaan ja opittava kuuntelemaan ilmaisujen syvempiä merkityksiä, ei ainoastaan niitä, jotka ovat ilmeisiä. Vasta kun pysähdymme kuuntelemaan, voimme kuulla – myös silloin kun puhe ei ole sitä, mitä olemme tavallisesti oppineet kuuntelemaan. (Papunet i.a.) Työnohjaajan on varmistettava, että ohjattavat ovat ymmärtäneet viestin samalla tavalla. Sanaton viestintä, eri aistien käyttäminen, koskettaminen ja tunteiden näyttäminen korostuvat silloin, kun puhe ei ole ensisijainen viestintämuoto.

Taitava kuuntelija osaa havainnoida myös puhujan sanatonta viestintää. Hän osaa arvioida kuultua ja tehdä päätelmiä havainnoistaan. Taitava kuuntelija osaa arvioida sanoman luotettavuutta sanallisten ja sanattomien vihjeiden avulla. Hän osaa erottaa keskeiset asiat ja tekee yhteenvetoja havainnoistaan. Kuuntelija antaa puhujalle tarkoituksenmukaista palautetta. Hän ymmärtää kuuntelemisen merkityksen viestinnässä. Kuuntelu vaatii aina keskittymistä toisen sanomaan. Työnohjaaja voi havaita ohjattavissaan näennäistä, huonoa kuuntelemista. (Isoherranen ym. 2008b, 62–63.) Huonon kuuntelun tyypit on lueteltu taulukossa 2.

**TAULUKKO 2. Huonot kuuntelijat ja kuuntelemisen ilmenemistavat (Isoherranen ym. 2008b, 62–63.)**

<b>PSEUDOKUUNTELIJA</b>	Osoittaa hyvän kuuntelijan ulkoisia merkkejä teeskentelemällä kuuntelevansa. Hän katsoo välillä silmiin, nyökyttelee, hymyilee ja äänтелеe hyväksyvästi mutta ajattelee tosiasialla aivan muuta.
<b>HILJAINEN VASTUSTAJA</b>	On henkilö, joka ei ole ymmärtänyt sanomaa tai on ymmärtänyt sen väärin.
<b>MIELIPITEEN RYÖSTÄJÄ</b>	Olettaa tietävänsä paremmin, mitä kertoja tarkoittaa tai haluaa ilmaista. Hän ei kuuntele loppuun saakka vaan keskeyttää, puhuu toisen päälle.
<b>EPÄOLENNAISUUKSIIN KESKITTYJÄ</b>	Kiinnittää enemmän huomiota ulkoisiin sivuseikkoihin kuin varsinaiseen sanomaan. Hän tarkkailee puhujan pukeutumista, ulkoista olemusta, puhetapaa tai ympäristötekijöitä.
<b>SIVURAITTEILLA OLIJA</b>	Muuttaa puheenaihetta, koska ei ole kuunnellut puhujaa.

Työnohjaajan tulee tiedostaa erilaiset kuuntelijat sekä ohjata työnohjausistuntoa niin, että huonot kuuntelijat oppivat hyviksi kuuntelijoiksi. Lisäksi työnohjaajan tulee huolehtia siitä, että jokaiselle ohjattavalle tulee tunne kuulluksi tulemisesta. Sanatarkassa kuuntelemisessa on mahdollista päästä selville toisen ajattelusta sellaisena kuin se hänen mielessään kulkee. Luulemisen ja kuvittelemisen haitat vähenevät tällöin ohjaustilanteissa. Työnohjaajan on varottava hätiköityä tulkitsemista ja asioiden yleistämistä.

Tärkein dialogista vuorovaikutusta edistävä tekijä on työnohjaajan itsensä antama esimerkki: hänen tapansa ohjata istunnon keskustelun kulkua ja osallistua siihen. Tämä ilmenee sanotussa sisällössä, sanomisen tavassa sekä eleissä ja ilmeissä. Työnohjaajan näkökulmasta dialogisen vuorovaikutuksen valmistelu alkaa jo ennen istuntoa, sillä hänen suhtautumisensa tilanteeseen ja ohjattaviin vaikuttaa siihen, miten istunto lähtee liikkeelle. Istunnon alussa työnohjaajan on autettava ohjattavia asettumaan ohjaustilanteeseen sekä luotava reflektiolle otollinen, turvallinen ja avoin ilmapiiri. Dialogista vuorovaikutusta tukee myös arkikielessä pysytteleväminen. (Alhanen ym. 2011, 63–70.) Dialogissa toisen viestintää kuunnellaan tarkasti, ei siis sieltä täältä ja itselle sopivia tulkintoja tehden. Työnohjaajan omien ennakk-

kokäsitysten tiedostaminen on ratkaisevaa ohjaustilanteissa. Käsitteillä on voimakas yhdessä pohtimista ja tekemistä edistävä tai ehkäisevä vaikutus.

## **Sanattoman viestinnän huomioiminen työnohjauksessa**

Sanattomaan viestintään kuuluvat vuorovaikutuksen kaikki muut elementit paitsi kieli. Sanatonta viestintää ovat ilmeet, eleet ja katse, (erilaiset asennot, liikkeet ja merkit sekä katsekontakti), olemus (ihmisen ulkonäköön, ruumiinrakenteeseen ja vaatetukseen liittyvät seikat), äänenkäyttö (äänen voimakkuus, korkeus, nopeus sekä puheen tauotus ja painotus), ympäristö (esineet, värit, sisustus ja arkkitehtuuri), tilan käyttö (henkilöiden fyysinen ja sosiaalinen etäisyys sekä mahdollinen kosketus), aikakäsitys (täsmällisyys, kiire, rauhallisuus). Sanaton viestintä voi täydentää sanallista viestintää tai korvata sen joissain tilanteissa kokonaan. Eri aistit tukevat toistensa välittämää tietoa.

Joidenkin tutkimusten mukaan valtaosa, jopa 70–90 prosenttia ihmisten keskinäistä viestintää on sanatonta. Se, mitä ilmaistaan sanallisesti, on joskus vain alle kymmenen prosenttia viestinnän kokonaismäärästä. Muu viestintä tapahtuu kehon ja äänensävyn välityksellä. Tästä huolimatta keskitymme yleensä itsepäisesti kuuntelemaan sitä, mitä joku meille sanoo, eikä sitä, miten hän sanoo. Vaikka sanattoman viestinnän osuus viestinnästä on suuri, se ei yksinään takaa viestinnän onnistumista. Oikein ja tarkoituksellisesti käytettynä se tehostaa ja elävöittää sanallista viestiä. Hyvä kehonkieli tukee ääneen sanottua sanomaa eikä ole sen kanssa ristiriidassa. (Mikkonen i.a.) Ihmisten erilaista tapaa ajatella ja tulkita asioita selitetään usein maailmankatsomuksella. Suurin osa eleistä ja ilmeistä on kulttuurisidonnaisia, sillä eri kulttuureissa kehon viesteillä on erilaisia merkityksiä.

Oleellista viestinnässä ei ole tietty ele, asento, sana tai lause, vaan miten ne tehdään eli ilmaistaan. Statusilmaisussa on kyse asentojen, liikkeiden, eleiden, ilmeiden, puheen käyttämän tilan, rytmin ja muodon selkeyden säätelystä. Statusilmaisu tulkitaan aina kontekstissaan. Omalla ilmaisullaan kukin voi ottaa tai antaa tilaa – käyttää valtaa tai antautua vallankäytön kohteeksi. Ilmaisun voi olla tiedostamatonta tai tietoista. Ilmaisun, asentojen ja eleiden suhteen ei vuorovaikutuksen kannalta ole merkittävää se, mitä viestijä luulemme lähettävämme vaan se, miten viesti tulkitaan. Statusilmaisussa käytetään sekä sanattomia että sanallisia keinoja. Fyysiset, sanattomat

keinot vaikuttavat aina voimakkaammin. Jos sanaton ja sanallinen viestintä ovat ristiriidassa keskenään, sanaton viesti todennäköisesti voittaa. Se voi kuitenkin olla petollista, sillä sen käyttö on usein tiedostamaton ja se voidaan helposti tulkita väärin. Kasvojen ja koko kehon monimutkaiseen ilmaisuun käytettävä lihaksisto välittää koko ajan viestejä ympäristöön, eikä niitä voi kytkeä pois päältä. Ilman erityistä harjoittelua ne pysyvät tiedostamattomina. (Routarinne 2007, 16–24.)

Omakulttuurikeskeisyys saattaa johtaa viestintätilanteissa helposti väärinkäsityksiin. Sanattoman viestinnän mukanaan tuomat eroavaisuudet saattavat myös aiheuttaa hämmennystä toisen kulttuurin edustajissa. Esimerkiksi sama ele saattaa tarkoittaa eri maissa aivan eri asioita. Kulttuuritausta ohjaa-kin yksilöiden käyttäytymistä ja vaikuttaa myös yksilöiden väliseen kanssakäymiseen ja viestintään. Kulttuuritaustasta puhuttaessa tulee huomata, että mikään kulttuuri ei ole täysin yhtenäinen, vaan sen sisällä on alueellisia eroja ja eri perustein muodostuneita alakulttuureja. Saman kansan eri sukupuolien ja sukupolvien edustajien käytänteet ja tavat hahmottaa maailmaa saattavat vaihdella suuresti. Ero maaseudun ja kaupunkien elämäntavassa saattaa olla valtava. Yksilöllisiä eroja luovat myös ihmisen koulutustausta, varallisuus, sosiaalinen asema, vakaumus sekä persoonalliset luonteenpiirteet. (Kanervo & Saarinen 2004, 8–16.)

Kulttuurienvälisessä viestinnässä tulisi olla myös tietoinen viestintään vaikuttavista tekijöistä ja kommunikaatioeroista, koska juuri niiden pohjalta monet väärinkäsitykset ja ristiriidat syntyvät. Monissa kulttuureissa vallitsee tarkkoja sääntöjä siitä, miten ihmissuhteita luodaan ja miten niitä pidetään yllä. Vuorovaikutus ja kommunikointi ovat muodollisia, ja niihin liittyy monenlaisia sääntöjä ja käyttäytymiskuvioita. Samoja sääntöjä ei sovelleta kuitenkaan kaikkiin ihmissuhteisiin, vaan ne vaihtelevat osapuolten sukupuolen, iän ja aseman mukaan. Toisissa kulttuureissa ihmisten kanssakäyminen on vapaampaa ja avoimempaa. Vuorovaikutus- ja kommunikointitavoilla on yhteys kulttuurin yhteisöllisyys – yksilöllisyys -suuntautuneisuuteen, aikakäsitykseen ja kulttuurissa vallitsevaan valtaetäisyyteen. (Kanervo & Saarinen 2004, 8–16.)

Kulttuurit eroavat toisistaan myös siinä, miten niissä suhtaudutaan yksilöiden väliseen eriarvoisuuteen. Valtaetäisyys näkyy vallankäytössä, vallanjaossa ja suhteessa auktoriteetteihin. Suuren valtaetäisyyden maissa yhteiskunnan eriarvoisuus on hyväksyttävää. Vallanjako on perustotuus, jota ei

tule kyseenalaistaa, ja se on läsnä myös työnohjauksessa. Valtaa sopii käyttää ja näyttää. Esimies työpaikalla on auktoriteetti, jota kunnioitetaan ja jonka kuuluu tehdä suuret päätökset. Suuri valtaetäisyys aiheuttaa yleensä jäykän ja monimutkaisen hierarkian, joka voi hidastuttaa päätöksentekoa organisaatioissa. Kontaktit ovat yleensä muodollisia, ja kohteliaisuus on arvossaan. Maissa, joissa valtaetäisyys on pieni, kaikilla on periaatteessa samat oikeudet ja etuudet. Pienen valtaetäisyyden maiden arvoina ovat demokratia ja tasa-arvo. Selviä auktoriteetteja ei ole ollenkaan. Suuret valta-aseman erot voivat rajoittaa vuorovaikutusta, sillä valtaa pitävien ja sitä vailla olevien välistä suhdetta säätelevät erilaiset säännöt ja normit. Toimittaessa suuren valtaetäisyyden kulttuureissa työnohjaajana onkin tärkeää muistaa, että yhteydenotot, neuvottelut ja puhuttelu menevät hierarkkisesti ja muodollisesti oikein. (Kanervo & Saarinen 2004, 14–16.)

Työnohjauksessa ohjattavat saattavat jättää mainitsematta työnsä epäkohdita, koska sellainen ei kuulu heidän kulttuuriinsa. Monikulttuurisen työnohjausryhmän keskeisenä lähtökohtana on erilaisuuden näkeminen myönteisenä voimavarana sekä erilaisten ihmisten erojen hyväksyminen. Työnohjaajan on tärkeää onnistua rakentamaan luottamuksen ilmapiiri. (Ranne ym. 2011, 204–208.)

Sanaton viestintä eroaa kulttuureittain samoin kuin se, kuinka suuren painon ihmiset sille antavat. Suoran ilmaisun kulttuureissa, joihin kuuluvat muun muassa skandinaaviset maat, kielellisellä viestinnällä on suuri merkitys. Puheella pyritään tarkoittamaan suurin piirtein sitä, mitä sanotaan. Suurin osa Aasian kulttuureista kuuluu epäsuoran ilmaisun kulttuureihin, joissa vain osa esitettävästä asiasta ilmaistaan sanallisesti. Suuri osa viestistä on tulkittava ympäristöstä, henkilön käyttäytymisestä ja muista sanattomaan viestintään liittyvistä seikoista. (Kanervo & Saarinen 2004, 10–16.)

Sanaton viestintä on vanhempi viestinnän muoto kuin sanallinen viestintä. Sitä on käytetty esimerkiksi reviirien merkitsemiseen jo paljon ennen kuin ihminen oppi puhumaan. Sanaton viestintä voidaan laaja-alaisesti määritellä monikanavaiseksi, moniselitteiseksi, kulttuurisidonnaiseksi, osittain geneettisesti perityksi ja osittain opituksi. Sanaton viestintä on luotettavampaa kuin sanallinen viestintä. Tämä perustuu sanattoman viestinnän tiedostamattomuuteen. (Hakkarainen & Hyvärinen 1999, 27–28.)

Sanattoman viestinnän tehtäviksi Hakkarainen ja Hyvärinen (1999, 27–28.) nostavat sanallisen viestinnän täydentämisen ja/tai korvaamisen, tun-



teiden ilmaisemisen, vuorovaikutuksen säätelämisen, statuserojen ilmentämisen sekä ristiriitaisen tilanteen sanallisen viestinnän kanssa.

Ryhmätilanteessa on mahdotonta olla viestimättä sanattomasti. Myös se, että ei osallistu keskusteluun tai katso ketään silmiin, viestii jotain muille ryhmän jäsenille. Sanatonta viestintää tiedostetaan yleensä huonommin kuin sanallista viestintää, mutta sitä voidaan käyttää harkitustikin. Sanaton viestintä on usein monimerkityksellistä, joten se saatetaan tulkita eri tavoin kuin puhuja on tarkoittanut. Lisäksi eri kulttuureissa on erilaisia käsityksiä siitä, millaista sanatonta viestintää pidetään sopivana.

Sanaton viestintä ilmaisee usein puhujan asennetta sanomaansa tai muita ihmisiä kohtaan. Se antaa palautetta puhekumppanille. Hymy ja päännyökätykset rohkaisevat puhujaa jatkamaan. Otsanrypistys puolestaan kielii täysin päinvastaisesta palautteesta. Yleensä pelkästään sanatonta viestintää ei tarkkailla eikä koeta voimakkaasti, jos ei ole ollut myös sanallista viestintää henkilöiden kesken.

## **Ilmeet ja niiden näkyminen työnohjauksessa**

Ilo, suru ja muut perustunteet ovat yleismaailmallisia samoin kuin ilmeet niiden ilmaisijana. Hymy tulkitaan yleensä positiivisena, liikutaanpa missä päin maailmaa tahansa. Kasvojen ilmeitä tarkkailemalla voi saada selvälle paljon. Kuitenkin on havaittu, että jollain tietyllä eleellä tai ilmeellä ei ole yksiselitteistä merkitystä. Eleet ja ilmeet pitäisi asettaa kontekstiinsa eli siihen tilanteeseen, jossa ne esiintyvät ja jossa ne myös saavat merkityksensä. Kehon kieli tulee suhteuttaa ihmisen kokonaiskäyttäytymiseen. Vaarana kehon kielen tietoisessa tulkitsemisessa on ylitulkinta tai se, että eleet ja ilmeet tulkitaan oman kulttuurin mukaisesti, ei puhujan. Vaihtuvat ilmeet heijastavat tunteita ja asenteita. Taustalla on usein staattinen perusilme. Ilmeillä voidaan viestiä läheisyyttä ja empaattisuutta. Ilmeiden tunnistamista on mahdollista oppia. Se vaatii ihmisten herkeämätöntä tarkkailua ja ilmeiden harjoittelua esimerkiksi peilin edessä. Kasvojen lukutaitoa voi kehittää läpi elämän.

Ilmeiden käytössä tunnetilan ilmaisijana on kuitenkin kulttuurienvälisiä eroja siinä, voiko tunteita näyttää ja miten voimakkaasti niitä voidaan ilmaista. Esimerkiksi suuressa osassa aasialaisia kulttuureja, joissa viestinnän eräs pyrkimys on harmonian säilyttäminen, negatiivisten tunteiden ilmai-

seminen ei ole soveliasta. (Kanervo & Saarinen 2004, 15–16.) Työhön liittyvät odotukset tai työstä esille nousseet negatiiviset tunteet eivät ole soveliaita keskustelunaiheita työnohjauksessa kaikissa kulttuureissa. Tämä voi olla suurena esteenä työntekijän ammatillisessa kasvussa.

Kasvojen alue nähdään hyvin ja sillä myös viestitään runsaasti. Kasvojen ilmeille on ominaista, että ne ovat lyhytaikaisia. Kasvojen alue ja erilaiset kasvojen ilmeet ovat yksi vuorovaikutuksen ja kommunikaation tärkeimpiä resursseja. (Haddington & Kääntä 2011, 65.) Kasvojen ilmeet kertovat meistä ja tunteistamme noin 55 %. Niiden tärkein tehtävä on viestiä tunnetiloja. Aito hymy huomataan aina. Aidon ja tekohymyn erottaminen tapahtuu tiedostamatta, mutta tutkimuksissa niistä on löydetty eroavaisuuksia: aito hymy nostaa suupielet symmetrisesti ja kestää todennäköisesti pidempään kuin tekohymy. Kulmakarvojen alueen rypistyminen kieli usein tekohymystä, sillä siellä olevat lihakset aktivoituvat negatiivisissa tunteissa. Koska vuorovaikutus koostuu nopeista muutoksista, myös ilmeemme ovat jatkuvassa muutostilassa. Niinpä näemmekin yleensä toisen kasvoilla enemmän sekoituksen eri tunteista kuin puhtaan tunnetilan. Ilmeiden sekoituksella tarkoitetaan sitä, että vaikka esimerkiksi kateellinen ihminen yrittää peittää tunteensa, hänen kasvoillaan välähtää ilmeitä, jotka kuvastavat vihaa ja katkeruutta ja ne paljastavat hänen todelliset tunteensa. Eri ihmiset sukupuolesta riippumatta tuovat tunteitaan esiin hyvin erilaisilla tavoilla. Jotkut näyttävät erittäin vähän tunteitaan tapahtuipa mitä tahansa. Joidenkin kasvoilta on mahdollista lukea kaikki heidän tunteensa. Joskus voi käydä niin, että ilme tulkitaan väärin. Se saatetaan yhdistää aivan muuhun tunnetilaan kuin mitä sillä oli tarkoitettu. Taulukossa 3 on luokiteltu ihmisille luonteenomaisia kasvojen ilmeiden käyttötapoja ja niiden ilmenemistä.

### TAULUKKO 3. Kasvojen ilmeiden käyttötapoja (Trenholm ja Jensen 1992)

<b>PIDÄTTÄJÄ</b>	Näyttää erittäin vähän tunteita.
<b>PALJASTAJA</b>	Kertoo kaiken kasvoillaan.
<b>TAHATON PALJASTAJA</b>	Paljastaa tunteensa tiedostamatta sitä.
<b>ILMEETÖN</b>	Luulee paljastavansa tunteita, vaikka pitää koko ajan neutraalia ilmettä.
<b>JÄHMETTYJÄ</b>	Näyttää jatkuvasti yhtä ilmettä, vaikkei tuntisikaan sen paljastamalla tavalla.
<b>VÄÄRINTULKITTU</b>	Luulee ilmaisevansa tunnetilansa, mutta ilme ymmärretään eri tunnetilaksi.
<b>AINA AJAN TASALLA</b>	Näyttää välittömästi kuhunkin hetkeen sopivan ilmeen.
<b>MIKSAAJA</b>	Näyttää välittömästi kuhunkin hetkeen sopivan ilmeen.

Työnohjaaja kohtaa varmasti kaikkia edellä esitettyjä ilmaisutapoja, jotka voivat olla ohjattavalle tyypillisiä ja normaaleja kasvojen ilmeitä. Ne voivat myös olla siihen hetkeen, aiheeseen tai ihmisiin liittyviä ilmeitä. Ilmeet vaihtuvat nopeasti, joten niiden tulkinnessa saa olla tarkkana. Työnohjaajan on syytä varoa ilmeiden ylitulkittamista ja yleistämistä.

## Eleet ja elehtiminen työnohjauksessa

Erilaisia eleitä tarvitaan asiasisällön tehostamiseen ja painottamiseen. Eleillä voidaan myös havainnollistaa sisältöä. Eleet kertovat asennoitumisesta asiaan ja kuulijoihin. Eleitä ja niiden merkitystä on tutkittu jo kauan. Tutkimuksen kohteina ovat olleet sanattoman viestinnän eri osa-alueet: eleet, katseen käyttö, kasvon ilmeet, hiljaisuus, kehon asento, tilan käyttö ja ihmisten läheisyys ja etäisyys toisistaan viestintätilanteissa. Yhteistä eri eletutkimuksille on ollutkin puhujakeskeinen lähtökohta eleiden tulkinnessa. Eleiden merkityksen tulkinnessa ei siis välttämättä ole huomioitu vastaanottajaa. (Haddington & Kääntä 2011, 16–19.) Työnohjaajana monikulttuurisessa ympäristössä tulee tietää yleisimmät eleet ja merkit, joita tulee välttää vuorovaikutustilanteessa. Vastaanottaja saattaa loukkaantua meille tutusta ok-merkistä, koska hän tulkitsee merkin siten, että on ääliö. Leuan sivelemisellä saatat viestittää, että toivot henkilön poistuvan näköpiiristäsi. Jos nostat kätesi

ylös Kreikassa, Meksikossa, Lähi-idässä tai Afrikassa jonkun edessä kämmen ulospäin suunnattuna ja niin, että sormet ovat levällään, se tulkitaan tyytymättömyydeksi. Usein ihmiset olettavat, että nyökkääminen tarkoittaa kyllä ja pään pudistus ei kaikkialla maailmassa. Mutta Kreikassa ja Bulgariassa nämä eleet ovat päinvastoin. Italiassa ja Kreikassa peukuttaminen merkitsee haistattelua. Myös Australiassa eleellä on loukkaava merkitys. Filippiineillä kädellä tehty ”tule tänne” -ele on yksi loukkaavimmista asioista, joita voit tehdä. Ele on niin törkeä, että voit joutua jopa pidätetyksi, jos käytät sitä.

Elehtiminen voi viestittää kyllästymisestä. Toisaalta se voi kertoa myös kulttuuritaustasta, persoonallisuudesta, innostuneisuudesta tai asiansa hallitsemisesta. (Hyyppä 1986, 63.) Elehtimiseen saatetaan törmätä myös työnohjauksessa. Esimerkiksi, kun tietyt henkilöt puhuvat, muut paikalla olijat pyörittelevät silmiään, huokailevat tai katsovat merkitsevästi toisiaan. Jostain syystä, puheenvuoron mielekkyydestä tai kiinnostavuudesta riippumatta, näin käy aina. Henkilöt ovat saaneet hankalan ihmisen tai tylsän puhujan maineen. Siitä eroon pääseminen on lähes mahdotonta ainakaan muuttamatta työyhteisöä. Tällaisen sanattoman viestinnän edestä työnohjaaja voi löytää itsensä. Työnohjaajan on puututtava tällaiseen käyttäytymiseen rohkeasti.

Elehtiminen voi olla myös positiivista viestintää, vuorovaikutusta tukevaa ja henkilölle tyypillistä käyttäytymistä. Hakkarainen ja Hyvärinen (1999, 30) ovat jaotelleet viestinnässä käytettävät eleet viiteen ryhmään eleiden käyttötarkoituksen perusteella seuraavasti:

1. **Vertauskuvilla** on tarkka kielellinen vastine ja niillä voidaan korvata kokonaan kielellinen viesti. Esimerkkejä ovat pään nyökkääminen, sormen laittaminen suun eteen hiljaisuuden merkiksi tai käden nostaminen tervehdykseksi.
2. **Havainnollistajilla** kuvitetaan, elävöitetään ja korostetaan puhetta. Havainnollistavat eleet auttavat puheen ymmärtämisessä ja täsmentävät puhetta.
3. **Tunteen ilmaisijat** kertovat viestijän kokemista tunteista ja niiden voimakkuudesta.
4. **Säätelijät** ovat eleitä, joilla vaikutetaan vuorovaikutuksen kulkuun, osoitetaan halua ottaa ja luovuttaa puheenvuoro.
5. **Sopeuttajat** ovat eleitä, jotka auttavat viestijää sopeutumaan viestintätilanteeseen tai toisiin viestijöihin. Ne viestivät myös tunnetiloista. Ryh-

mänjäsenet saattavat viestiä yhteenkuuluvuuttaan istumalla tai seisomalla samalla tavalla.

## **Keho ja fyysinen olemus työnohjaustilanteessa**

Eleiden lisäksi myös keholla voidaan viestiä ja luoda sosiaalisia tilanteita. Kehon eri asennoilla on osoitettu olevan tärkeä merkitys tarinankerronnassa. (Haddington & Kääntä 2011, 32–33.) Asentosi kertoo hyvin paljon mielialoistasi. Lisäksi kädenpuristus on tärkeä viesti. Ihmisen ryhti kuvastaa hänen tunnetilaansa ja viestii siitä. (Hyypä 1986, 61.) Onnistuaksesi sinun on vakuututtava oman roolisi tärkeydestä. Erkaannut ryhmästä, jos istut erillään muista, käännät vartaloasi pois päin, nostat jalan toisen päälle ja laitat käsivartesi puuskaan torjunnan merkiksi. Erkaantumista on myös, kun katsot muualle, puhut vain silloin kun sinulta kysytään jotain, kuis-kit tai lähetät kehonkielen viestejä ainoastaan yhdelle tiimin jäsenelle, istut ryhmän takana tai vedät tuolisi ryhmän eteen. Tiimin jäsenenä puolestaan onnistut, jos kohdistat vastauksesi ja reaktiosi yhtäläisesti koko ryhmälle. Istut keskeisellä paikalla, katsot koko ryhmää keskustelun aikana, kierrätät katsekontaktia tasapuolisesti koko ryhmässä, osoitat, että kuuntelet kaikkia ja annat kehosi kertoa, että olet valpas. Katsot myös toisia silloin, kun et itse puhu ja tarkkailet koko ryhmän reaktioita silloin, kun puhut itse. (James 2001, 219–220.)

Työnohjaaja joutuu joskus ohjaamaan sellaista ryhmää, jossa kaikki ohjattavat eivät ole halukkaita ohjaukseen. Esimies on saattanut määrätä työnohjausta koko tiimille tai työyhteisölle. Yhden henkilön vastustus, tahallinen erkaantuminen ryhmästä, vaikuttaa kaikkien työnohjausprosessiin. Jos työyhteisössä on isoja erimielisyyksiä, ne saattavat ilmetä työntekijöissä työnohjaustilanteessa tällä tavoin. ”Ei tarvita kuin yksi ruttuturpa, niin työyhteisön ilmapiiri kärsii”, sanoo viestintäkouluttaja Ritva Enäkoski. Kehonkieli tarttuu helposti ja lisäksi tarttuu sen välittämä tunnetila. (Mikkonen i.a.)

Työnohjaajan on hyvä huomioida ja havaita ohjattaviensa käyttäytymisen muutoksia. Kun ihminen innostuu tai joutuu stressaavaan tai uhkaavaan tilanteeseen, hänen vireystilansa nousee. Vireystila taas laskee, kun ihminen on rentoutunut tai levossa. Vireystilan vaihtelut tapahtuvat yleensä huomaamatta ja itsestään. Vireystilaan voi myös vaikuttaa tietoisesti. Suunnitelmallinen toiminta, ajattelu ja oppiminen mahdollistuvat parhaiten sil-

loin, kun vireystila pysyy sietoikkunan rajojen sisäpuolella. Työnohjauksessa käsiteltävät asiat vaikuttavat ohjattavien vireystilaan. Työnohjaajan tulisi havainnoida ohjattavan vireystila ja auttaa tätä tarvittaessa palaamaan omaan luonnolliseen olotilaansa. (Ranne ym. 2011, 219–220.) Työnohjaajan aktiivisuudella ja tilanneherkkyydellä saadaan työnohjausprosessia eteenpäin. Työnohjaaja voi saada ohjattavat mukaan liikkeiden avulla. Liikkeillä työnohjaaja voi pyytää ohjattaviaan havainnollistamaan tilannetta. Se voi tuoda myös sopivaa vaihtelua tavallisiin istuntoihin. Liikkeistäkin voi päätellä ohjattavan asennoitumisen asiaan ja muihin läsnä oleviin.

Ylivoimaisen uhan edessä ihminen yleensä jähmettyy. Jähmettymisen keuhollisina merkkeinä ovat nopea ja pinnallinen hengitys, hakkaava sydän ja jännittyneet, toimintavalmiit lihakset yhdistyneinä kyvyttömyyteen liikkua. Jos ihminen kokee olevansa täydellisessä ansassa, hän vajoaa äärimmäiseen alivireystilaan. Lihakset muuttuvat veltoiksi, tunteet ja kipuaistimukset turvuvat ja ihminen alistuu täydellisesti tilanteeseen. Irrallisuuden kokemus ajatusten, tunteiden ja kehontuntemusten tasolla on yleistä. Näin voi käydä myös työnohjaustilanteessa, jossa uhkatilanne mainitaan, sitä käsitellään tai jokin muu asia muistuttaa traumatilanteesta. (Ranne ym. 2011, 220–221.) Työnohjaajan on annettava lupa perääntyä hankalassa tilanteessa. Ohjattavan ei tarvitse vastata hankalaksi kokemaansa kysymykseen. Voi olla, että jossain vaiheessa myöhemmin ohjattava ottaa itse esille aiemmin hankalaksi kokemansa asian. Ohjattava on silloin itse valmis käsittelemään sitä.

Keskustelijoiden välisen etäisyyden, kosketuksien ja katsekontaktien perusteella kulttuureja on luokiteltu läheisen ja etäisen kontaktin kulttuureihin. Pääasiassa yksilöllisissä kulttuureissa yksilön tilavaatimukset ovat suurempia ja etäisyys keskustelijoiden välillä pidempi kuin yhteisöllisissä kulttuureissa. Ihmisten läheisyys ja kosketukset voivat aiheuttaa väärinkäsityksiä. Pienempään reviiriin totunut henkilö voi tulkita keskustelijoiden välisen pitkän etäisyyden kylmyydeksi ja ylimielisyydeksi. Suureen tilaan totunut voi kokea tungettelevaksi tai jopa hyökkääväksi toisen ihmisen liiallisen läheisyyden. Tilankäytön säännöt vaihtelevat tietyn kulttuurinkin sisällä tilaisuuden ja vuorovaikutuksessa olevien henkilöiden iän, sukupuolen ja tuttavuusasteen mukaan. (Kanervo & Saarinen 2004, 16.) Reviiirin laajuus vaihtelee myös ihmisten keskinäisten suhteiden ja tuttuuden mukaan. Monet suomalaiset saattavat tuntea olonsa epämukavaksi ja vaivaantuneeksi ti-

loissa, joissa ollaan vieraiden ihmisten kanssa lähekkäin kuten ruuhkabusseissa ja hisseissä.

Fyysisestä olemuksestamme, kehosta ja pukeutumisesta, tehdään tulkin-toja vuorovaikutustilanteessa. Fyysiseen olemukseemme liittyy puolia, joita emme pysty muuttamaan, kuten sukupuoli, rotu, pituus tai ruumiin muoto. Vaatevalinnoillamme vaikutamme ulkonäköömme. Vaatteet viestivät ihmisen persoonasta, ja niillä voimme vaikuttaa siihen kuvaan, jonka ihmiset meistä saavat. Monissa kulttuureissa pukeutumista ohjaa uskonnollisten sääntöjen lisäksi kulttuuriperinne. Työnohjaajan kannattaa tutustua pukeutumissääntöihin, jottei lähettäisi vääriä viestejä. Asun paljastavuus on tärkeä ottaa huomioon, sillä kaikkialla ei ole sallittua kulkea paljastavassa asussa. Olisi mielenkiintoista tutkia ohjattavien reagointia tilanteessa, johon työnohjaaja on saapunut normaalista poikkeavalla tavalla ensimmäisenä ohjauskertana. Miten ohjattavat reagoivat? Olisivatko ohjattavien reagoinnit erilaisia vaikkapa seitsemännen kerran jälkeen? Selittelisikö ohjaaja pukeutumistaan ohjattaville? Tilannetta voidaan pohtia myös toisin päin. Ohjattavat saattavat pukeutua tai käyttäytyä totutusta poikkeavalla tavalla. Miten se vaikuttaisi ohjaajaan tai muihin ohjattaviin? Mielestäni normaalista poikkeava pukeutuminen, käyttäytyminen tai väsymys kannattaa sanoa työnohjauksessa suoraan ääneen. Huonosti nukuttu yö, juhlatilaisuuteen meneminen suoraan työnohjauksesta tai työnohjattavan henkilökohtainen suru tai ilo voidaan mielestäni todeta istunnon aluksi. Toteaman jälkeen ohjausta voidaan jatkaa eteenpäin. Useinhan käy vielä niin, että ääneen sanottu epäkoh-ta, huomio tai asia poistuu päiväjärjestyksestä ja sen jälkeen voidaan keskittyä oleelliseen. Työnohjaustilanteessa kannattaa keskustella siitä, millainen pukeutuminen ei loukkaa ketään tai aiheuta muille keskittymisvaikeuksia. Pelisääntöjen kertominen avoimesti sekä ohjaajan oma esimerkki poistavat turhia jännitteitä. Kulttuurien ja uskontojen tuntemuksesta on apua erilais-ten ihmisten ymmärtämisessä, sillä tieto niistä auttaa ymmärtämään toisen ihmisen näkökantoja eri viestintätilanteissa, kuten työnohjauksessa. Kulttuurienvälisessä kanssakäymisessä on tärkeää tuntea jokaisen oma kulttuuri. Hyväksi kulttuurienväliseksi viestijäksi voi oppia. Avoin yhteistyö lähtee omasta asennoitumisesta, toisen kunnioituksesta ja aidosta halusta vuoro-vaikutukseen ja yhteistyöhön. Tässä on haastetta työnohjaajalle monimuotoisissa työyhteisöissä.

## Katseen merkitys työnohjauksessa

Suora katse on magneetti, joka vetää puoleensa. Kun siihen lisätään vielä hymy, väylä vuorovaikutukselle on auki. Katseen merkitys vuorovaikutuksessa on keskeinen jo siksi, että se on ensimmäinen merkki kontaktin syntymisestä. Katse säätelee koko vuorovaikutustilannetta. Katse yhdessä äänen kanssa voi aloittaa tai lopettaa keskustelun sekä vaikuttaa puheenvuorojen vaihtumiseen. (Yli-Kokko 2008.) Katseen avulla voimme säädellä vuorovaikutusta ja osoittaa, olemmeko kiinnostuneita toisen ihmisen seurasta vai emme. Katsekontaktit säätelevät ryhmän vuorovaikutusta, kuten puheenvuorojen vaihtoja tai palautteen antoa. Kuuntelutilanteessa katsekontakti osoittaa, että olemme kiinnostuneita siitä, mitä viestijä sanoo. Katsomalla toisia voimme tehdä havaintoja heidän reaktioistaan ja tarkkailla muiden käyttäytymistä. Katseen avulla voidaan myös ilmaista tunteita ja osoittaa ryhmässä vallitsevia henkilösuhteita ja statuseroja. Katsekontakti on tärkeä vuorovaikutuksen ja mielenkiinnon säilymisen kannalta. Haikon mukaan katse tulkitaan oman kulttuurin säännösten mukaan. Liiallinen tai liian vähäinen katsekontakti voi aiheuttaa väärintulkintoja. Se voidaan kokea aggressiiviseksi, epärehelliseksi, epäkunnioittavaksi tai flirttailuksi. Kun näemme toisen ihmisen kasvot, aivot käsittelevät kaikkea sitä tietoa, jonka silmät meille tarjoavat. Kasvojen välittämää tietoa olemme oppineet lukemaan jo hyvin varhaisessa iässä.

Vuorovaikutustilanteessa keskustelijoiden katseen suunta vaihtelee koko ajan. Tilanteesta riippuen keskustelijat katsovat eri kohteisiin tai toisiinsa. Katse on sanattoman viestinnän muoto. Se mahdollistaa keskinäisen vuorovaikutuksen, toisen toiminnan ymmärtämisen ja huomioon ottamisen (Haddington & Kääntä 2011, 27–35.) Kokouksessa puheenjohtaja kysyy, kuka olisi vapaaehtoinen uuteen tehtävään. Kaikki tuijottavat papereitaan tai lattiaan. Yksi nostaa päätään ja katsoo kohti puheenjohtajaa. Naps, tehtävä on hänen, ja jos tuossa tilanteessa vielä hymyilee, lopputulos on vielä selvempi. Hymy varmistaa, että olet avoin vuorovaikutukselle, halukas yhteistyöhön. Samanlaisessa tilanteessa olet, jos tarvitset neuvoja vieraassa kaupungissa. Etsit ihmisjoukosta ystävällisiä kasvoja automaattisesti. Marssit valitsesi ihmisen luokse kysymään tietä tiedostamatta, että valitsit hänet katsekontaktin perusteella.



Kertojan katseen suuntaaminen on tarkasti jäsennettyä toimintaa. Kertojan katseella on kerronnassa kaksi eri tehtävää: katseella kertoja merkitsee kertomuksen tärkeitä kohtia ja ohjaa näin kuulijaa huomioimaan niitä sekä tarkistaa, seuraako kuulija tarinaa. Painottavien katseiden yhteydessä esiintyykin lähes aina painottavia käsieleitä, kulmienkohotuksia ja sanoja. Katseella varmistetaan kuulijan ymmärrys meneillään olevaan asiaan. (Haddington & Kääntä 2011, 88–89.)

Katseen suunnalla on suuri merkitys. Kohti katsovat kasvot ovat kuin magneetti, joka vetää puoleensa. Suoraan katsovat kasvot erottuvat sivuun katsovien joukosta. Hyvin nopeasti vilautelluista kasvokuvista koehenkilö huomaa automaattisesti ne, jotka katsovat suoraan kohti. Jo aivan pienetkin vauvat tarkkailevat pidempään kasvoja, jotka katsovat kohti. Keskustelukumppania on hyvä katsoa silmiin koko ajan. Suoraan silmiin katsominen voi olla joillekin vaikeaa. He alkavat pälyillä ja väistellä katsetta. Tällöin katse on usein suunnattu kuulijan kasvojen ohi joko ylä- tai alaviistoon. Tällainen henkilö synnyttää katseellaan väistämättä epärehellisen tai aran vaikutelman itsestään. Itse hän ei varmaankaan halua antaa sellaista mielikuvaa. Silmiin katsominen saattaa tuntua heistä erittäin vaikealta. Kohtelias ihminen ei kuitenkaan nolaa ujompaa huomauttamalla asiasta. Kun keskustelukumppani ei tee siitä numeroa, tilanne saattaa rauhoittua ja laueta itsestään. Työnohjaajan tulee kohdata erilaisuus ilman ennakoasenteita, kohdata toinen ihminen ihmisenä ja auttaa omalta osaltaan sitä toista. Työnohjaajan katseella on merkitystä.

## Pohdinta

Ryhmä- ja yksilötyönohjauksissa vuorovaikutuksen ohjaaminen oppimista tukevaan suuntaan voi viedä suurimman osan itse ohjausprosessista. Vuorovaikutuksen harjoittelu voi toki jo yksinään parantaa ohjattavien yhteistyötaitoja. Oppimisen kannalta on kuitenkin olennaista luoda turvallinen, hyväntahtoinen ja jännitteetön vuorovaikutusympäristö. Vuorovaikutuksen toimivuus on työnohjauksen perusta. Usein työnohjaajan tärkein tehtävä on taata työnohjausistunnon psyykkinen ja sosiaalinen turvallisuus ja edistää sitä. Ohjattavien keskinäistä kommunikaatiota tasapainottavat ja tasa-arvoistavat työtavat lisäävät työskentelyn turvallisuutta ja avoimuutta. (Alhanen ym. 2011, 35–36.) Kun työnohjauksessa edetään vuorovaikutustaidoissa ja

-tavoissa, on mahdollista päästä käsittelemään vaativiakin aihekokonaisuuksia. Uudet opitut vuorovaikutustavat siirtyvät yleensä työyhteisön jäsenten välisiksi toimintatavoiksi heidän arkeensa. (Kallasvuo ym. 2012, 42.)

Kulttuurien väliseen kohtaamiseen liittyvä herkkyys ei kehity itsestään ympäristön monimuotoistumisen sivutuotteena. Siinä tarvitaan kulttuurien erillaisuuden tunnustamista ja hyväksymistä ilman, että niitä laitetaan arvojärjestykseen. (Ranne ym. 2011, 207.) Vuorovaikutuksessa merkitysten muodostumiseen ja yhteistoiminnan onnistumiseen vaikuttavat monet asiat ja seikat. Yleensä puhe ja eleet vaikuttavat ymmärtämiseen, joskus taas katseella on suurempi merkitys. Tyyli, jolla viestimme, välittää yhtä paljon merkityksiä kuin sanat, joita käytämme. Viestijän oma persoonallisuus, maailmankatsomus sekä kulttuuritausta vaikuttavat viestin lähettämiseen ja vastaanottamiseen.

Mielestäni moniammatillisuus ja -kulttuurisuus on nähtävä työyhteisöjen voimavarana. Se on mahdollisuus uusiutumiseen ja erilaiseen tapaan nähdä ja kokea asioita työssä. Työnohjauksessa moniammatillinen ja -kulttuurinen tiimi löytää yhdessä erilaisia ja uusia näkökulmia käsiteltäviin asioihin. Ihmisten erillaisuus, osaaminen ja jokaisen oma eletty elämä ovat suuren yhteisenä vahvuutena. Oman osaamisen myöntäminen rohkeasti, hyvä ja terve itsetunto kantavat pitkälle työyhteisössä. Kateus ja heikko itsetunto vastaavasti kuluttavat ja vievät energiaa pois yhteisestä päämäärästä. Tiimin ja työnohjaajan yhteisestä matkasta riippuu paljon, pidetäänkö moniammatillisuutta uhkana vai mahdollisuutena.

Moniammatillisuus ei tarkoita ammatti-identiteetin ja perustehtävän hämärtymistä ja sulattamista yhteiseen yksimielisyyteen. Moniammatillisessa työssä käsiteltävät ongelmakysymykset näyttäytyvät kullekin osapuolelle oman perustehtävän näkökulmasta. Moniammatillisen toimintakulttuurin kehittäminen edellyttää ennen kaikkea uudenlaista asennoitumista yhdessä työskentelyyn. Moniammatillinen osaaminen ei synny kuitenkaan itseksensä vain panemalla työntekijöitä yhteen. Se ei merkitse oman osaamisen mukanaan tuoman näkökulman häivyttämistä. Kyse on ennemminkin oman osaamisen kirkastamisesta siten, että se on mahdollista tuoda osaksi moniammatillisen ryhmän yhteisen osaamisen rakentamista.

Sanattoman viestinnän merkityksen sisäistäminen edistää työnohjausta. Sen hallinta antaa työnohjaajalle suuremman mahdollisuuden rakentaa työnohjausprosessia positiiviseen, toivottuun suuntaan. Tämä taito tekee

työnohjaajasta myös helpommin lähestyttävän persoonan. Sanaton viestintä on meissä kaikissa.

## LÄHTEET

- Alhanen, Kai; Kansanaho, Anne; Ahtiainen, Olli-Pekka; Kangas, Marko; Soini, Tiina & Soininen, Jarkko 2011. Työnohjauksen käsikirja. Helsinki: Tammi.
- Hakkarainen, Tuula & Hyvärinen, Marja-Liisa 1999. Puheviestintää oppimaan. Kielikeskusmateriaalia n:o 121. Jyväskylä: Soveltavan kielentutkimuksen keskus.
- Heroja, Teija 2012. Työnohjauksellisen kehittämisprosessin haasteista ja mahdollisuuksista. Teoksessa Anita Kallasvuori, Arja Koski, Ulla Kyrönseppä & Maj-Lis Kärkkäinen (toim.) Työyhteisön työnohjaus. Helsinki: Sanoma Pro.
- Hintikka, Satu 2011. Traumojen kohtaaminen ja kehon merkitys työnohjauksessa. Teoksessa Kaarina Ranne, Heikki Markkanen & Tuula Malo (toim.) Työnohjaus – ryhmien jaorganisaatioiden kehittämisen välineenä. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu.
- Hyypä, Markku T. 1986. Ruumiinkieli. Helsinki: Otava.
- Isoherranen, Kaarina 2008a. Taitava keskustelu. Teoksessa Kaarina Isoherranen, Leena Rekola, Raija Nurminen (toim.) Enemmän yhdessä – moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.
- Isoherranen, Kaarina 2008b. Kuuntelemisen ja ilmaisuuden haasteita. Teoksessa Kaarina Isoherranen, Leena Rekola, Raija Nurminen (toim.) Enemmän yhdessä – moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.
- Jalava, Urpo; Palonen, Tuire; Keskinen, Soili & Kontkanen, Leila 1999. Osaaminen yrityksessä. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja A:74. Turku: Turun yliopisto.
- James, Judi 2001. Body talk – Kehonkieli työelämässä. Suomentanut Eeva Lilley. Helsinki: Ajatus.
- Kallio, Aku & Ruusuvuori, Johanna 2011. Kertojan katse tarinankerronnassa. Teoksessa Pentti Haddington & Kääntä, Leila (toim.) Kieli, keho ja vuorovaikutus. Multimodaalinen näkökulma sosiaaliseen toimintaan. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- Kallioniemi, Arto 2011. Monikulttuuristen työnohjausryhmien erityiskysymyksiä. Teoksessa Kaarina Ranne, Heikki Markkanen & Tuula Malo (toim.) Työnohjaus – ryhmien jaorganisaatioiden kehittämisen välineenä. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu.
- Kanervo, Sari & Saarinen, Tiina 2004. Kulttuurit keskuudessamme. Turku: Turun kaupungin kulttuurikeskus.
- Kielikompassi 2011. Jyväskylän yliopisto. Kielikeskus. Viitattu 1.10.2014. [http://kielikompassi.jyu.fi/puheviestintä/tietomajakka/maja\\_perusteita\\_havainnollistaminen.shtml](http://kielikompassi.jyu.fi/puheviestintä/tietomajakka/maja_perusteita_havainnollistaminen.shtml)
- Kylänpää, Esa; Piirainen, Eeva & Äikäs-Inha, Leena 1998. Suullinen yhteisöviestintä. Tampere: Mac Laser Oy.
- Kyrönseppä, Ulla 2012. Vuorovaikutus työnohjauksen keskeisenä menetelmänä. Teoksessa Anita Kallasvuori, Arja Koski, Ulla Kyrönseppä & Maj-Lis Kärkkäinen (toim.) Työyhteisön työnohjaus. Helsinki: Sanoma Pro.
- Kääntä, Leila & Haddington, Pentti 2011. Johdanto multimodaaliseen vaikutukseen. Teoksessa Pentti Haddington & Leila Kääntä (toim.) Kieli, keho ja vuorovaikutus. Multimodaalinen näkökulma sosiaaliseen toimintaan. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- Mikkonen i.a. Kehonkieli paljastaa työpaikan ilmapiirin. ([http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Kehonkieli\\_paljastaa\\_tyopaikan\\_ilmapiirin.aspx](http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Kehonkieli_paljastaa_tyopaikan_ilmapiirin.aspx)). Viitattu 15.12.2015

- Papunet i.a. Puhetta korvaava kommunikointi eli ACC. <http://papunet.net/tietoa>. Viitattu 15.12.2015
- Routarinne, Simo 2007. Valta ja vuorovaikutus. Statusilmaisun perusteet. Helsinki: Tammi.
- Tiuraniemi, Juhani 2005. Vuorovaikutusilmiöt työnohjauksessa. *Aikuiskasvatus* 25 (2), 110–120.
- Trenholm, Sarah & Jensen, Arthur 1992. *Interpersonal communication*. 2nd ed. Belmont: Wadsworth.
- Yli-Kokko, Päivi 2008. Asiantuntija johtaa. Teoksessa Matti Karhu, Liisa Salo-Lee, Jorma Sipilä, Mervi Selänne, Liisa Söderlund, Taina Uimonen & Päivi Yli-Kokko (toim.) *Asiantuntija viestii – ajatuksesta vaikutukseen*. 3. painos. Helsinki: Infor, 62–91.

*Carola Sevelius*

## ARBETSHANDLEDNING – EN KÄRLEKSGÄRNING

*I artikeln beskrivs kärlekens olika dimensioner samt dryftas arbetshandledningen som en kärlekgärning. Författaren vill väcka diskussion kring förhållandet mellan kärlek och arbetshandledning. I artikeln beskrivs begreppet kärlek samt dess dimensioner utgående från litteraturen samt den historiska utvecklingen speciellt inom den vårdvetenskapliga kontexten.*

*Artikkelissa kuvataan rakkauden eri ulottuvuuksia ja pohditaan työnohjausta rakkaudentekona. Kirjoittaja haluaa herättää keskustelua rakkauden ja työnohjauksen yhteydestä. Artikkelissa kuvataan kirjallisuuden pohjalta rakkauden käsitettä ja ulottuvuuksia sekä sen historiallista kehittymistä erityisesti hoitotieteellisessä kontekstissa.*

### Inledning

Tanken om kärlek som en bärande kraft har vuxit fram hos mig genom min arbetserfarenhet. Min bakgrund ligger i hälso- och sjukvården, inom sjukhusvärlden, där jag varit aktiv i över 20 år. Som ung sjukskötare brukade jag studera mina kolleger och märkte då dels hur olika man möter patienter och dels att somliga var så hjärtliga i sitt varande. Några människor strålar godhet och lyckas sprida den i sin omgivning. När jag sedan tjugio år senare inom mina magisterstudier kom i kontakt med kärlekstanken, väcktes ett intresse och en nyfikenhet som ledde till närmare granskning av kärlek som fenomen. Med utbildning i vårdledarskap, där ledstjärnan är tanken om den goda vården för patienten genom att tjäna andra, blir ar-

betshandledning en mycket naturlig följd i utvecklingen, både på yrkesnivå och också på personlig nivå. Mot denna bakgrund och allt det bagage som jag samlat på i alla dessa år, kommer jag i denna artikel att dela den personliga syn jag har på arbetshandledning och varför jag upplever att kärlek är en självklar komponent i den. Den ansträngda ekonomin utgör en bra orsak till att lyfta fram kärleken som ett sätt att öka välbefinnandet i arbetet, kärlek kostar ingenting. Avsikten med artikeln är att väcka läsarens tankar om betydelsen av att finnas till för andra.

Inom arbetshandledningen är kärlekstanken rätt främmande. Efter att ha fört diskussioner med kolleger om kärlek inom denna kontext har det framkommit att, med kärlek förstås trots allt oftast ett erotiskt förhållande mellan handledaren och den handledda. För att läsaren skall kunna följa med mina tankegångar granskas fenomenet kärlek i artikeln också ur ett historiskt och ett begreppsmässigt perspektiv. Det här möjliggör förankringen av fenomenet till ett sammanhang, där var och en kan bli medveten om sin egen uppfattning och upplevelse av kärlek. Här redogör jag för min egen uppfattning om vad kärlek är. Kärleken har fyra dimensioner, dessa kommer att granskas senare i artikeln i förhållande till arbetshandledning. Upplevelsen av kärlek är personlig. Man kan inte ge den en exakt definition, utan var och en bör tillsätta kärlek en unik, för en själv den riktiga betydelsen.

När man talar om människokärlek eller kärlek till nästan känner de flesta människor till vad som avses. Själv tänker jag att eftersom alla människor har kärlekens sinnelag, är det möjligt för alla att känna igen kärleken. Här ser jag kärlekens möjlighet inom arbetshandledning. Om en arbetshandledare tar emot sina klienter med kärlekens sinnelag kommer klienten att förr eller senare känna detta. Det sägs också att kärlek föder kärlek och detta stämmer även inom arbetshandledningen. Att ge kärlek och att få motkärlek möjliggör en helande och stärkande dialog.

## **Arbetshandledning som kärleksgärning**

Godhet är den gemensamma nämnaren för alla de olika uttrycksformerna av kärlek. Som medmänniska och arbetshandledare brottas jag ständigt med tanken om vad som är gott för en annan och om det alltid är möjligt att göra gott. Uppfattningen om godhet har inte ändrats under tidens gång men i begreppet kärlek har olika betydelse-dimensioner lyfts fram under tidens

gång. Man kan tänka sig att en pendel som mellan tidsepokerna nu håller på att slå tillbaka ger möjlighet att kombinera kunskap med djup människokärlek. För att detta kunde vara möjligt måste man känna till kärlekens väsen och alla de former den kan ta. Kärleken ger sig uttryck i arbetet genom att finnas till för andra, att bära ansvar över medmänniskorna och att vilja det goda genom att hjälpa den andra till att hjälpa sig själv. Enligt Pekka Holm (2012) kan kärlek bli synligt genom att lyssna till den andra och att svara, det kan vara att hjälpa en annan för dennes skull. Människan kan uppleva kärlek enbart i förhållande till en annan, kärlek bygger på dialog. Det finns ingen kärlek som är totalt isolerad, privat. Man bör tillåta sig själv att vara nära, känna, älska och vara empatisk även i arbetet. (Riikola 2012.) Kunde man dock tänka sig att en kärleksfull attityd, människokärleken, inte kräver dialog för att vara sann? Kan man i så fall skilja på kärlek som känsla och kärlek som attityd?

All människans verksamhet är mänskligt, för att det skall vara människovänligt krävs det kärlek. Kärleken bör leva i en själv för att den ska kunna gro och blomma i all ens verksamhet och i ens omgivning. Kärlek till människor och gentemot livet är inspirerande, förnyande, håller en i rörelse och det är en kraft som värnar om ögonblicket. Det är en kraft som leder livet, det är fullständig acceptans och frihet. Det är ren kreativ närvaro där det konstant bildas ny helande verklighet. Kärlekens grundväsen är alltid likadant, den uttrycker sig på olika sätt beroende på omgivning och omständigheter. Kärleken i ens varande motsvarar grunden i ett hus, om grunden är dålig dvs. kärleken inte är äkta och ren, kommer huset alltid att vara ostadigt. Kärleken finns i människorna, i arbetslivet. Att göra den synlig kräver, att man ändrar den synvinkel man granskar världen från, man bör se den verkliga helheten och hur man är jämbördig med alla andra i arbetsgemenskapen. Att föra saker framåt tillsammans, utan egen vinning är hela målet. (Tikkanen 2010, 13–14, 18–19.)

Målet med arbetshandledning är att befrämja individens personliga tillväxt och utveckling i arbetet (Kärkkäinen, 2012, 19). Det här blir möjligt genom dialog och reflektion tillsammans med en annan människa. I arbetshandledningen är tillit och respekt för den andra, nödvändigt för att det skall vara ett rum som befrämjar den individuella utvecklingen. Alla bör ha tid och rum att i egen takt studera sig själv i relation till sitt arbete. Att upprätthålla gränser är ett uttryck för kärlek, det gör varandet tryggt. Kärlek i arbets-



handledning är inte enbart åtgärder man gör, kärleksgärningar behöver inte vara konkreta, en blick eller ett vänligt ord då det behövs kan vara betydelsefullt. Men det kan också vara fråga om en kopp kaffe eller lov att sitta för sig själv en stund. Kärleksgärningen definieras utgående från det aktuella behovet. Det är fråga om kärleken till den andra människan och det är fråga om ens människobild, hur man ser på människan.

## Begreppet kärlek i ett historiskt perspektiv

Den historiska samhällsutvecklingen kan vara en förklaring till att kärlek-ordet lätt tolkas väldigt snävt. I en ordboksgranskning av ordet 'kärlek' som innefattar böcker från 1850 ända fram till 2005 kan man se en tydlig trend i hur innebörden i och synonymerna till ordet 'kärlek' har bytt tyngdpunkt i dess olika ords bemärkelser. (Sevelius 2006.)

'Kärlek' har flera betydelsedimensioner, de har dock poängterats olika under olika tider. Ända fram till 1960-talet var synonymer som kopplades till den känslomässiga dimensionen, som 'tillgivenhet', 'ömhet' och 'vän-skap', i majoritet till antalet synonymer i de granskade ordböckerna. Även ord som beskriver den andliga dimensionen ss. 'dyrkan' och ord som kan anses beskriva kärlekens sinnelag, t.ex. 'böjelse', 'lust' och 'passion' var synonymerna flera än de synonymer, som hänför sig till den erotiska dimensionen av kärlek. På 1960- och 1970- talen blev synonymer som kan anses representera den erotiska dimensionen av kärlek, t.ex. 'flört', 'sex' och 'älskog', mera frekventa. Detta kan tänkas hänga ihop med den vetenskapliga utvecklingen av medicin, psykologi och sociologi där människans behov och begär poängterades. Kärlekens ursprungliga betydelsefält blev i skymundan i och med att religiositeten fick en mindre dominerande ställning och detta förändrade bruket av ordet 'kärlek'. Den sexuella betydelsen av ordet lyftes fram och den ursprungliga betydelsen som den goda och osjälviska viljan att tjäna andra och vara till för andra människor kom i skymundan. (Sevelius 2006.)

Tiden håller på att förändras. Trots att världen är mycket sexualiserad i dag, kan man se även andra värden lyftas upp framom utseende, tävlan och materialism. Humanitet och medmänsklighet ses som allt viktigare värden i samhället och inom arbetslivet. Inom denna referensram är det just nu en bra tid att tydligare lyfta fram mjuka värden som en motvikt till arbets-

liv som består av även misär och missnöje. Samtidigt som kraven på individens prestationer ökar hörs även allt tydligare röster som kräver jämlikhet och betonar individens rätt att själv bära ansvar. I dag när man talar om kärlek är inte den sexuella dimensionen det enda man kommer att tänka på. Människors insikt om att kärlek är så mycket mera än erotik, har vuxit. Ordet kopplas allt oftare ihop med det goda och viljan att göra gott för en annan, att finnas till för andra och också våga vara en medmänniska, att dela ett ögonblick med en annan.

Historiskt sett har arbetshandledningen alltid utvecklats i takt med samhället. Arbetshandledningen startade redan tidigt med lärling-gesäll-mästare-modellen, där en oerfaren lärling fick lära sig ett yrke genom att jobba med en erfaren mästare. Inom sjuk- och socialvården började man först utnyttja arbetshandledningens möjligheter. Avsikten var att arbetarna kunde prata ut om svåra erfarenheter som de stött på i arbetet. I och med att påfrestningarna av och kraven på arbetet har ökat, har också arbetshandledningen spridit sig till de flesta andra yrkesområden. (Keski-Luopa 2011, 42.) Den ursprungliga avsikten med arbetshandledning var att lära sig ett yrke, senare har tyngdpunkten helt flyttats till utveckling och välmående i arbetet. En frisk och välmående människa är mera produktiv än en människa med illabefinnande.

## **Kärlekens väsen**

Väsen är enligt Bonniers synonym ordbok (2000) en besjälad varelse, själ, natur, kynne eller sinnelag. I förhållande till 'kärlek' kan ordet väsen tolkas vara den äkta kärnan, det som gör 'kärlek' till 'kärlek', det som inte kan avlägsnas utan att dess betydelse förändras. Kärleken har många dimensioner och upplevelsen av dessa varierar från människa till människa och kärlek har olika innebörder för olika människor. Kärlekens väsen beskriver kärlekens kännetecken.

Kärleken kan ses som en kamp att vinna över det onda. Kärleken är bron människor emellan, men det är inte en självklarhet. Människan föds med en grundläggande förmåga till kärlek och eftersom alla har dess sinnelag betyder det att man är fri att älska. Kärlek är en akt av den fria viljan, den blir synlig genom glädje, viljan att ta ansvar och att respektera andra. Det är en inbjudan till gemenskap och är den viktigaste upplevelsen i människans ex-

istens och den är nödvändig för människans utveckling. Spontanitet, osjälviskhet och förmågan att vara universalt värdeskapande hos den älskade är kännetecknande för kärlekens väsen. Den har också en förmåga att spontant och osjälviskt acceptera, tjäna och respektera sin nästa utan att fundera om den andra är tillräckligt värdefull för att förtjäna denna kärlek. (Barbosa da Silva 1991, 77; Eriksson 1987, 58; Bøttern & Lindström 1999, 8–19.)

I arbetshandledning används ofta liknelsen om en bro som för över något eller leder till det okända. Denna liknelse kan också väl användas om kärleken i arbetshandledningen. Man kan som arbetshandledare medvetet vara en brobyggare och bana väg för kärleken. En sådan bro kunde bestå av acceptans och inbjudan, den kunde ha komponenter av tro på den andras förmågor och av ett löfte om att bli stöttad hela vägen. Alla broar inom arbetshandledningen är unika.

Kärlek förekommer i olika former. Gemensamt för de olika formerna av kärlek är omsorg om andra. Agape är den osjälviska och gudomliga formen av kärlek. Filia är broderskärlek och eros är den högsta formen av mänsklig kärlek. Pornos kallas den missbrukande och perversa formen av kärlek. Vänskap är den ädlaste formen av kärlek. Vänskap kan inte helt förstås, den måste upplevas. Vänskap ingår i de flesta former av kärlek, vi är alla bröder och systrar och vårt omätbara värde består i att vi alla är skapade av Gud. (Barbosa da Silva 1991, 77; Eriksson 1987, 58; Bøttern & Lindström 1999, 8–19.)

Huruvida vänskap har en plats inom ramen för arbetshandledning kräver att man tar sig en funderare. Vänskap ingår i de flesta former av kärlek, men hur kan vänskap bli synligt inom arbetshandledningen, om den är en komponent i helheten. Själv tänker jag mig att vänskapen gnager lätt i kanterna på professionaliteten. Det kräver förmåga till distanstagning om man i ett vänskapsförhållande kan vara objektiv, om det ens är möjligt. Dessa tankar väcker mera frågor än vad man kan finna svar just nu.

Caritas hör ihop med lyckobegäret. Människan älskar det goda, även i det onda finns något gott. Caritas är den mest grundläggande formen av kärlek, den ursprungliga, osjälviska kärleken med idén om människokärleken och barmhärtighetstanken. Den har som tanke att människan har en absolut värdighet och är okränkbar. Agape är Guds omotiverade och spontana kärlek till människan. Den är evig och oberoende av om människan vill motta den eller inte. Kärleken till Gud går via tron. Att älska sig själv hänger ihop med att finna mening i sin tillvaro, se olika möjligheter och gripa

dem. Kärlek är att tjäna och den har sina rötter i agape – kärleken till andra mänskliga varelser. För en del är det att man bekymrar sig över andras välmående, att tjäna Gud, andra upplever det som tillräckligt att tjäna sina medmänniskor. Altruism kan ses som kärlekens grundläggande dimension, det kan ses som ett osjälviskt tjänande av mänskligheten. (Bøttern & Lindström 1999, 8–19.)

Kärleken har fyra betydsdimensioner. Den första dimensionen kan sägas beskriva människans förmåga till kärlek. Ord som beskriver detta är t.ex. önska, själ, vilja och passion. Denna dimension kan kallas för kärlekens sinnelag. Inom arbetshandledning tänker jag mig att detta kunde bli synligt genom att visa genuint intresse för den andras åsikter och tankar. Att fördomsfritt möta den andra människan och inbjuda till dialog, att visa att man är villig att ta emot vad den andra har att ge eller vill dela. Att ta emot och acceptera utan rädsla av att kritiseras eller dömas. Att se människan som okränkbar är grunden till det kärleksfulla sinnelaget.

Andra dimensionen hänför sig till människan som en upplevande varelse. Ord som beskriver denna dimension kan vara t.ex. vänskap och ömhet. Dessa ord beskriver människans osjälviskhet och hennes vilja till det goda för en annan människa. Jag tänker mig att detta inom det aktuella kontexten blir synligt genom en upplevelse av samhörighet och delaktighet. Att veta att man inte är ensam med sin sak eller sina tankar, att man kan lita på att den andra vill gott för en. Empati är en form av medkänsla och är en viktig komponent i en dialog inom arbetshandledningen.

I den tredje dimensionen uppkommer beskrivande ord ss. erotik och älskog. Detta är den dimensionen som hänför sig till människans sexuella begär, den kan kallas även begärdimensionen av kärleken. Man kan blunda för och neka sina känslor men man kan inte förhindra dem. Den sexuella dimensionen har också en plats i arbetshandledningens värld. Det är bra att känna till vad man än känner och önskar. Man bör bearbeta sina känslor, men man får inte överskrida gränsen till det oetiska.

Kärlekens fjärde dimension är den andliga dimensionen. Den är starkt kopplad till religiositeten och kan tolkas som en dimension som hänför sig en högre makt eller direkt till Gud, ofta den kristna kärleken. Många tror i dag på något annat än Gud, en del tror inte alls på högre makter. Var och en har rätten att själv definiera sin andlighet. Man behöver inte alls bejaka sin andlighet. Ändå ser jag som kärlekens andliga dimension inom ar-

betshandledningen beteende högaktning och respekt, till och med beundran. Alla dessa betydelsefulla komponenter är i en dialog mellan två eller flera personer.

Kärlekens fyra dimensioner är ett sätt att göra kärleken mera konkret, att lättare kunna studera fenomenet i olika kontexter. Inom arbetshandledning betyder det en möjlighet att ge kärleken olika uttrycksformer som går att känna igen. Kärleken som attityd i förhållande till världen och medmänniskorna, är en tanke som kräver digert begrundande. Självt upplever jag att det inger hopp om ett tolerantare och mera accepterande klimat som igen möjliggör en sann dialog.

Kärlek kan inte förvärfvas, det är något som kan ges, den kan inte läras, men den existerande kärleken kan frigöras. Kärleken är inte en färdighet, den kan inte kontrolleras och är omöjligt att utöva kärlek. För att kunna ge kärlek krävs disciplin, koncentration, tålmod, att man bryr sig om samt aktivitet. Kärleken är en akt av viljan, inte känslan. Människor gör mycket gott till varandra som har sitt ursprung i kärlek, kärlek i sig själv är inte en tabu, det är terminologin som vållar problem. (Sevelius 2006, 13–14.)

## **Min teoretiska referensram i arbetshandledning**

Med den teoretiska referensramen önskar jag klargöra (för) den egna uppfattningen av vad som anses vara bärande element inom arbetshandledningen. Referensramen anger från vilken synvinkel man studerar fenomen, synvinkeln anger vad arbetshandledaren lägger märke till, vad hon hör och ser (Kärkkäinen 2012, 19).

Definitionen man använder för arbetshandledning varierar beroende på vilken referensram man utgår från. Man kan se arbetshandledning som granskandet och undersökandet av det egna arbetet och sig själv. Det kan ses som förmåga att öka yrkesrelaterade och personliga färdigheter genom reflektiva diskussioner. Man kan se arbetshandledning som en form av professionellt lärande som möjliggör för förmän, arbetstagare och arbetsgemenskapen att studera och utveckla sin egen verksamhet. Arbetshandledning kan också ses som lärandet i det egna arbetet, lärandet sker då i en professionell reflektion i vardagen. (Kärkkäinen 2012, 20.)

Själv tänker jag på arbetshandledning som verksamhet där man lär (sig) om sig själv inom arbetets värld. Det är en verksamhet där fokus skall vara på den som lär sig. Arbetshandledaren är ett redskap för att nå målet. Arbetshandledning är ingen isolerad händelse, utan den påverkas starkt av omgivningen och den egna insatsen. Det utvecklingsstadium, personliga och professionella, som den handledda befinner sig i är avgörande i målställandet och evalueringen av verkningen och processen. Utvecklandet av tanken sker genom erfarenhet, kunskap och mognad. Det finns inte en enhetlig teori eller en allmän modell för all arbetshandledning som skulle passa in för hela dess verksamheten. De befintliga teorierna och guiderna har stagnerat och blivit fast i gamla uppfattningar om arbetshandledning. (Alhanen m.fl. 2012, 14–19.)

Enligt Keski-Luopa (2011, 9–12) är den information som finns i dag tillgänglig om teori kring arbetshandledning splittrad och ytlig. Den befintliga informationen har koncentrerats till referenser om erfarenhet och en brokig uppsättning regler. Avsikten med detta är att avgränsa arbetshandlingens territorium från annan närliggande verksamhet som t.ex. lärandet, arbetsledandet och psykoterapi. Dessa tillvägagångs modeller saknar samband till själva verksamheten och det bakomliggande filosofiska tänkandet. Denna brokiga samling av information gör det så gott som omöjligt att bygga upp en klar och tydlig bild av vad det i arbetshandledning egentligen är fråga om. Det finns ett antal teorier inom arbetshandledningen men ingen av teorierna har vunnit en ledande ställning i förmån till andra teorier.

Systemteorin utgår från antagandet att systemet består av delar som är beroende av varandra. Således påverkar en förändring någonstans i systemet hela helheten. Systemen kan fungera som ett eget slutet system eller genom interaktion med omgivningen. Man tänker sig att dessa lagbundenheter även är aktuella i system som består av människor. Systemteorier har haft en stor inverkan på utvecklingen av arbetshandledning, bl.a. är systemteorier en del av grunden för det lösningsorienterade sättet att närma sig detta. Inom arbetshandledning betyder detta att man funderar om problemet är individens eller hela arbetsgemenskapens och hur detta påverkar helheten. Upplevelser lyftes fram och livserfarenheten påverkar helheten, allting påverkas av allt annat. Man tänker sig att genom arbetshandledning kan energi frigöras hos den ledda genom att arbetshandledaren ses som ett utvecklingsobjekt. Kritikerna säger att denna teori är för allmän för att man skulle

kunna bygga arbetshandledningens teorigrund enbart på detta. (Karvinen-Niinikoski; Rantalaiho & Salonen 2007, 45–58; Kärkkäinen 2012, 20–21.)

Det finns ett antal teorier som granskar människans utveckling som grund för teorin. Objektivitetsteorin är den teori som mest påverkat utvecklingen av arbetshandledning. I denna teori utgår man från att den bild individen bygger i sitt sinne av arbetsgemenskapen och organisationen är central då man granskar individens arbetsmotivation och arbetsvälmående. Arbetstagarerna vill bli delaktiga i t.ex. organisationer som upplevs värdefulla och är i harmoni med en själv. Genom interaktion lär sig individen att bearbeta upplevelser som förorsakat spänningar inom en. Wilfred Bion har stor andel i hur denna teori utvecklats. Bion har också utvecklat den i arbetshandledning mycket använda container funktionen. Den person som fungerar som en container tar emot det den andra har i sitt sinne för att sedan returnera det tillbaka vid ett ur utvecklingssynpunkt lämpligt tillfälle. (Karvinen-Niinikoski m.fl. 2007, 45–58.)

Teorin som utgår från problemlösningar är egentligen en samling av olika sätt att närma sig detta. I denna teori ligger fokus på hur lösa problemet. Det narrativa synsättet utgår från att människans liv är en historia som kopplas ihop med kulturella och historiska samband. (Kärkkäinen 2012, 20; Karvinen-Niinikoski m.fl. 2007, 51–55.)

Inlärninng och att kunna ändra sitt beteende, är centralt inom arbetshandledning. Därför anses det viktigt, att den teori-grund arbetshandledningen bygger på har som botten även en teori om detta. Inlärninng som grundar sig på erfarenhet utgår från att individen skaffar sig en erfarenhet som man sedan reflekterar över. Man strävar till att namnge och bearbeta de tankar som fötts under reflektionen. Slutligen provas de i verkligheten. (Karvinen-Niinikoski m.fl. 2007, 56–64.)

Genom undersökande-inlärninng granskas inlärninng likt en forskningsprocess. Det är fråga om ett sätt att närma sig, där individen undrar över och granskar sin attityd gentemot världen och informationen. Man strävar till att införliva den nya kunskapen till den redan existerande vetenskapen. Inlärninngsprocessen förs vidare genom att man ställer frågor. Idén är att den tyska kunskapen kan genom frågorna bli synlig och komma till ens förfogande. (Karvinen-Niinikoski m.fl. 2007, 61–64.)

Det är viktigt att inneha kunskap om inlärninngens mekanismer, för att kunna utveckla metoder, som bättre tjänar individens behov och utvecklings-

möjligheter. Det här gäller även arbetshandledning för den här som mål att individen lär sig av sina egna erfarenheter. Den traditionella tanken om inlärning fungerar inte i arbetshandlednings syfte. Arbetshandledning borde tjäna ett lärande som har som mål att stärka individens egna kreativa möjligheter och öppna sig för egna resurser, finna samband och förmåga att göra egna val. (Keski-Luopa 2011, 81.)

Med den ringa erfarenhet som jag än så länge har fungerar de olika teorierna som ett stöd för verksamheten. De olika teorierna blir synliga i arbetshandlednings-processerna med varierande intensitet. Intensiteten är beroende av de handledda och deras referensramar, inom vilka de fungerar. Själv ser jag det som handledarens uppgift att lyfta fram och göra synligt olika möjligheter och synvinklar. Här fungerar den teoretiska kunskapen som ett utmärkt stöd. Utan en teoretisk bakgrund att luta sig till kan det vara mycket svårt att bygga upp den egna erfarenheten, som man sedan kan ty sig till. En stark knytning till den teoretiska bakgrunden gör det lättare att förhindra övertramp till marker utanför den aktuella referensramen. Med över 20-års erfarenhet av sjukvård ligger vårdar-mentaliteten mycket nära till hands i nya och oväntade situationer. I dylika situationer är en stark förankring till teorigrunden och referensramen guld värda.

## **En bärande teori**

En bärande teori är den personliga referensram inom vilken den egna verksamheten som arbetshandledare kommer att vara. Frågan är om en bruksteori, som innehar en beskrivning över den egna människosynen, etiska ställningstaganden samt förhållningssätt inom ramen för arbetshandledning.

En bruksteori är en modell för hur arbetshandledaren i verkligheten fungerar i praktiken. Här blir arbetshandledarens antaganden om en viss sak och ens grundantagen synliga. Det här fungerar som en grundpelare för tankeverksamheten, hit placeras all ny information man erhåller. Information som man inte lyckas införliva i sin personliga bruksteori, synliggörs endast ytligt, man blir inte bärare av den informationen. Slutsatsen av detta är att, människan har svårt att bruka information som inte är förenlig med ens egna värderingar, bruksteorin. Det är av största vikt att vara och en blir medveten om den bruksteori som styr ens handlande. Då har man en möjlighet att granska teorin och sina egna antaganden kritiskt och att korrigera even-



tuella snedvridningar. Medvetenheten om snedvridningarna väcker motivationen för förändring och möjlighet till en högre insikt om en själv. (Keski-Luopa 2014, 108–111.)

Den människosyn som här redogörs för har präglats av tidigare utbildningar och livs erfarenhet. Som sjukskötare och vårdledare måste man själv vara bärare av det man tror på, annars kan man inte fungera som exempel åt medarbetarna. Professor emeritus Katie Erikssons tankar har påverkat uppkomsten av den personliga bruksteorin. Teorin har vuxit fram under många årtionden. Processen har varit omedveten i begynnelsen men, ju mera man har undrat över olika händelser desto mera medveten har processen blivit. Att växa till bärare av det man tror på kräver medvetet arbete att vilja utvecklas i sitt arbete samt en djup tro på det goda och sina egna möjligheter att påverka verkligheten.

Människan är i grunden helig. Människans värdighet innebär att ha det mänskliga ämbetet, att tjäna i kärlek och att finnas till för andra. Människan är värdefull för att hon är just den hon är. En människas värde är inte beroende av vad man uppnått eller vad man kan upprätta, utan ett kravlöst godkännande av den andra, människans värdighet är okränkbar. Människan är fri, hon har ansvar över sig själv och andra. Att främtas ansvaret innebär en kränkning av människans värdighet. Varje människa har rätt att bli mottagen utan förhandsuppfattningar, bli sedd och bli kravlöst godkänd som hon är. Att människan skapats till avvikande från människo-massan kan inte vara ”ett tillverkningsfel”, utan alla är avsedda att vara den man är och är därför måttlöst värdefulla.

Ett etiskt förhållningsätt fungerar som stöd för arbetshandledaren. I verksamhet av hög kvalitet framstår det etiska förhållningssättet inte, det är bristen på det etiska som då bli synlig (Konttinen; Sirén & Suojoki 2011, 131–132.) I etisk verksamhet är det alltid fråga om verksamhet för att vårda, skydda och rädda liv i små tillfälliga situationer eller i större och vidare och långvariga händelser. För arbetshandledaren är det viktigt att kunna urskilja de två olika nivåerna i etiskt fungerande. Realnivån är det hur saker och ting förhåller sig i verkligheten och ideallivån, hur saker och ting kunde vara. (Mäntylä 2002, 53–54.) Kärleken vill det goda. Detta är helt förenligt med de etiska principerna som genomsyrar hela handledningsprocessen. Den erotiska kärlekens handlingar hör inte hemma i arbetshandledningen, det är oetiskt och bör fördömas.

Etisk reflektion innebär att handledaren granskar kritiskt och realistiskt både de egna och den handleddas attityder och hur de blir synliga. Man bör reflektera över det egna sättet att arbeta genom att spegla dem gentemot de etiska principerna och de egna värderingarna. Det kräver mod och självkännedom för att kunna reflektera även över det non verbala sättet att kommunicera. Det etiska förhållningssättet blir synligt genom den bruks-teori man genom djupgående reflektion har bearbetat som sin personliga ledtråd. (Backman 2008, 27–28.)

All verksamhet man driver måste vara etiskt försvarbart. Personligen för skribenten betyder etiskt handlande en självklarhet om det goda. Utgångspunkten är att människan är god och vill gott för den andra. Det här måste synliggöras i handledningsprocessen genom att visa respekt och vördad för den andra människan, att med öppna armar ta emot den andra och inbjuda denne till gemenskap och dialog. Arbetshandledaren kan synliggöra kärlekens sinnelag genom att erbjuda den handledda det som hon just i ögonblicket behöver. Det kan vara fråga om att dela glädje eller sorg, det kan vara tröst eller uppmuntran det kan också vara beröring. För att kunna göra synlig sin människosyn och sitt etiska förhållningssätt bör handledaren vara bärare av denna inställning, en känsla av att instinktivt vilja det goda. Det etiska förhållningssättet skall genomsyra hela processen. Konkret innebär detta även att man sköter alla sina skyldigheter, administrativa och andra, som överenskommet och högaktar överenskommelser.

Arbetshandledaren är moraliskt skyldig att utvecklas och sörja för sin personliga tillväxt. Att stanna på stället och uppleva att man är färdig är etiskt fel, framför allt mot de som kommer till handledning. Det är även fel mot en själv som människa, att bli självbelåten med falska premisser. Att kunna leva som man lär kan vara en utmaning. Att reflektera på teoretisk nivå hur man bör gå till väga i sin egen verklighet visar sig vara mera än svårt att förverkliga i praktiken. Själv jobbar jag fortfarande dagligen med mina attityder och föreställningar.

Dialog är en av grundstenarna för arbetshandlednings verksamhet. Enligt William Isaacs (2014, 44) är dialog ett samtal med centrum och inte med marginalen. Målet med förhandlingar är att nå fram till en överenskom-melse mellan parter med olika uppfattningar. Målet med dialog är att nå en förståelse som grund från vilken nya tankar och handlingar kan utveck-

las vidare. Man löser inte problem med dialogen, man upplöser dem. Avsikten är att skapa ett sammanhang där nya överenskommelser kan uppstå.

Avsikten med dialog i arbetshandledning är att tillsammans med arbetshandledaren och eventuella gruppen kunna reflektera. Dialog kräver aktivt lyssnande, både fysisk och psykisk närvaro. Arbetshandledaren processerar i realtid vad hon nu hört, hennes tidigare vetskap, kroppsspråk och vilka tankar och känslor detta väcker hos arbetshandledaren. Resultatet av denna process returneras till den handledda i form av frågor. Genom dessa frågor öppnas nya sätt att begrunda sitt eget arbete och tankar kring det. Resultatet av dialogen påverkar uppfattningen om förmågan att handskas med arbete, bemästra det och ökar meningsfullheten, vilket i sin tur har en positiv inverkan på att orka i arbetet. (Kärkkäinen 2012, 25.)

Var och en bygger sina resurser med hjälp av motivation och intresse för sitt arbete. Skolning och utbildning samt erfarenhet och den egna personligheten bildar den helhet som man kan luta sig mot. Den egna identiteten byggs upp av utbildning i samklang med den egna livserfarenheten. Genom interaktion med andra människor byggs den egna uppfattningen om verkligheten upp. (Läksy & Vuokila-Oikkonen 2011, 117–121.)

Respekt är nödvändig för kärleken, eller är den? Jag tror att den är det inom denna kontext. Den kanske inte är lika nödvändig i alla former av kärlek. Men kärleken är kravlös. Det måste vara så att kärlek skapar respekt? Eventuellt kan respekt vara ett kännetecken för kärlek inom arbetshandledning, där jag tänker mig att respekt innebär att man är jämlikar. Upplevelsen av jämlikhet och vördnad öppnar för dialog. Då kunde man tänka sig att kärleken inom arbetshandledningen görs synlig genom att visa vördnad för den andra, den andra blir sedd och hörd, accepterad. Man upplever sig vara värdefull och viktig, man blir mottagen utan villkor. Kunde man tänka sig en bättre utgångspunkt för att skapa dialog? En upplevelse av att lyckas ger en möjlighet att bära ansvar över sig själv och sin utveckling, man har möjlighet och vilja till personlig tillväxt. Man kan göra egna beslut och stå bakom sina åsikter och beslut. Man kunde tänka sig att målet för den arbetshandledning som jag önskar leda kan utmynna i att den handledda har fokus på den egna ”resan”, den egna målmedvetna utvecklingen.

## Diskussion

Med detta arbete har jag strävat till att öka läsarens förståelse om sambandet mellan kärlek och arbetshandledning. Samtidigt som jag själv blivit allt mera övertygad om att kärlekens makt är inom räckhåll för oss alla har jag insett hur svårt det är att i ord klä de känslor och tankar som man inom sig har. Jag tänkte mig att jag hade en rätt bra uppfattning av hur man kan beskriva kärlek och dess mångdimensionalitet. En liten bit av information som man kanske anser vara essentiell inom en viss kontext har inte alls samma betydelse inom en annan kontext. Det har kommit som en stor överraskning att kärleken inte är lika central inom arbetshandledningen som inom vårdvetenskapen. Jag har aldrig förut tänkt på saken. Det här på både gott och ont. Det goda är att jag eventuellt har införlivat kärlekstanken så djupt i mitt personliga varande, att jag inte förstått att kärleken inte syns lika överallt. Det onda å sin sida ger vid handen möjligheten att, min världsbild är så snäv, då att jag inte sett mig omkring tidigare. Det goda med den här möjligheten är att jag nu blivit medveten om saken.

Insikten om kärlek som en attityd har vuxit fram under arbetets gång. En intensiv sökning av sanningen har lett till resultatet av denna granskning. Arbetshandledarens kärleksfulla inställning till medmänniskan har möjlighet att göra arbetshandledning till en kärleksgärning. Uttrycksätten för kärleken är många men om budskapet råder det inget tvivel om i det egna sinnet. Det är svårt att klä attityden i ord, lika svårt som att entydigt förklara kärlek. Men eftersom alla har kärlekens sinnelag i sig, är det möjligt för alla att känna igen kärleken.

Denna uppsats kan ses som en lätt ytskrapning inom den värld som öppnas för en då man tänker att kärlek och arbetshandledning har en tangeringspunkt. Det vore intressant att fördjupa sig i ämnet genom att låta både arbetshandledare och de som blir handledda öppna för kärlekstanken i sin egen kontext. Med ett humanvetenskapligt perspektiv är forskningsmöjligheterna många. Ytterligare fördjupning inom ämnet skulle gynna alla som har med arbetshandledning att göra, genom ökad förståelse.

Mitt arbetshandledarskap grundar sig på en humanistisk människosyn. Enligt Steinberg (2008, 10–12) innebär det att man har en grundläggande tro på att människan vill utvecklas, man litar på att människan har en förmåga att ta ansvar och vilja att samarbeta. Genom tillit och förtroende kan

människor utveckla och ta vara på sin professionalitet, sin kreativitet och sin naturliga förmåga att söka konstruktiva lösningar. Det här motsvarar min tro om vad som alla människor är kapabla till i rätta förhållanden. Det är sådana förhållanden jag önskar skapa i mitt arbetshandledarskap. Eftersom alla situationer och allas behov är unika kan man inte spika fast (vissa) regler som alltid gäller. Jag har en nästan obegränsad tilltro för individens förmåga att skapa och att vara god även mot sig själv, om man bara hjälper till med omständigheterna. Den fysiska omgivningen, vilken man inte alltid kan stort påverka och den bilden av sig själv man visar utåt är viktiga. Det är bristerna i dessa som märks och blir betydelsefulla. De rätta omständigheterna tror jag att är en omgivning av acceptans och värdigt bemötande. En gemenskap där man tillsammans med arbetshandledaren och eventuella gruppen kan tryggt hämta fram sina egna åsikter utan att behöva oroas för stämpling. Viktigt är att man kan lita på varandra och att man har tillit till arbetshandledaren och att denne har situationen under kontroll. Det kan bli synligt t.ex. genom att arbetshandledaren ser till att man håller fast vid överenskommelserna. En gemenskap där viljan av det goda går att känna, var man själv kan bära ansvar över sin utveckling och en tillitskänsla av att lyckas kan skapas av alla deltagare tillsammans. Arbetshandledaren har alla kort i sin hand. Arbetshandledarens attityd gentemot den handledda är nyckeln till att göra arbetshandledning till en kärleksgärning.

# LITTERATURFÖRTECKNING

- Alhanen, Kai; Kansanaho, Anne; Ahtiainen, Olli-Pekka; Kangas, Marko; Soini, Tiina; Soininen, Jarkko 2011. Työnohjauksen käsikirja. 2. painos. Hämeenlinna: Kustannus-osakeyhtiö Tammi.
- Backman, Anki 2008. Työnohjauksen Eettinen Reflektio. Teoksessa Pirkko Kivinen (toim.) Työnohjauksen Kolme Tuolia. Pirkanmaan ammattikorkeakoulun julkaisusarja C Opinmateriaalit. Nro 9. Tampere: Juvenes Print, 23–32.
- Barbosa da Silva, Antonio 1991. Kärleken som en nödvändig grundförutsättning för omvårdnad. Ett vårdetiskt perspektiv. I: Katie Eriksson & Antonio Barbosa da Silva red. Vårdteologi. Vårdforskning 3. Åbo Akademi, Institutionen för vårdvetenskap, Åbo. Vasa, 65–95.
- Bøttern, Else Pouline & Lindström, Unni Å. 1999. Kärlekens väsen i Søren Kirkegaards ljus. En hermeneutisk studie ur ett vårdvetenskapligt perspektiv. Rapporter 2. Åbo Akademi, Institutionen för vårdvetenskap. Vasa.
- Eriksson, Katie 1987. Vårdandets idé. Almqvist & Wiksell, Stockholm.
- Isaacs, William 2000. Dialogen och konsten att tänka tillsammans. 2:a upplagan. Stockholm: BookHouse Editions AB.
- Karvinen-Niinikoski, Synnöve; Rantalaiho, Ulla-Maija; Salonen, Jari 2007. Työnohjaus Sosiaalityössä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Keski-Luopa, Leila 2011. Työnohjaus vai Superviisus Työnohjausprosessin filosofisten ja kehityopsykologisten perusteiden tarkastelua. 4. painos. Jyväskylä: Metanoia instituutti.
- Kontinen, Esa; Sirén, Risto & Suojoki, Raili 2011. Työnohjaajakoulutus Diakonia-ammattikorkeakoulussa. Teoksessa Raili Gothóni & Arja Koski (toim.) Tilaa työnohjaukselle Välähdyksiä ammattikorkeakoulun aluekehitystyöstä. Okka, 128–147.
- Kärkkäinen, Maj-Lis 2012. Työnohjauksen monimuotoisuus. Teoksessa Anita Kallasvuo, Arja Koski, Ulla Kyrönseppä, Maj-Lis Kärkkäinen (toim.) Työyhteisön Työnohjaus. Helsinki: Sanoma Pro Oy, 14–30.
- Mäntylä, Päivi 2002. Ammatillinen jaksaminen työnohjaajana. Teoksessa Soili Keskinen (toim.) Työelämän Vaatimukset ja Työnohjauksen Mahdollisuudet. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja B:15. Turku: Painosalama Oy, 39–56.
- Läksy Marja-Liisa & Vuokila-Oikkonen Päivi 2011. Voimavarat ja vastuu ammatti-identiteetin kehittämisessä työnohjauksen keinoin. Teoksessa Raili Gothóni & Arja Koski Tilaa työnohjaukselle. Välähdyksiä ammattikorkeakoulun aluekehitystyöstä. Okka-säätiö. Saarijärven offset Oy, 117–121.
- Riikola, Teija 2012. Pekka Holm – Rakkaus parantaa. Perheterapeutti, 2/2012, 8–12.
- Sevelius, Carola 2006. Av hjärtans lust – en begreppsbestämning av kärlek. Åbo Akademi, Samhälls- och vårdvetenskapliga fakulteten. Pro gradu-avhandling.
- Steinberg, John 2008. Humanistiskt Ledarskap. Malmö: Liber AB.
- Tikkanen, Jani 2010. Rakkaus Johtaa Ihmisiä Ja Yrityksiä. Tallinna: Futugene Oy.
- Walter, Göran 2000. Bonniers Synonym Ordbok. Stockholm: Albert Bonniers Förlag.



*Eila Jantunen*

## TYÖNOHJAAJAN EETTINEN KUORMITTUMINEN

*Työnohjaaja sukkuloi työnohjattavien sekä heidän esimiestensä ja organisaatioidensa välimaastossa. Artikkelissa tarkastellaan työnohjaajan eettiseen kuormittumiseen yhteydessä olevia asioita ja nostetaan keskusteluun eettisiä haasteita. Aineistona ovat kuuden työnohjaajan kokemukset työnohjauksen tuomista eettisistä painolasteista sekä tavoista keventää eettistä kuormaa.*

### Johdanto

Työnohjauksessa tutkitaan työtä. Tutkiminen kohdistuu ajatteluun, toimintaan ja tunteisiin. Kun työnohjausprosessin alussa keskustellaan työnohjauksen tavoitteista, sovitaan yhdeksi tavoitteeksi lähes aina työhyvinvoinnin edistäminen. Diakonia-ammattikorkeakoulun (Diak) työnohjaajat ohjaavat sosiaali-, terveys- ja kasvatusalojen tehtävissä toimivia ammattilaisia. Lisäksi heidän työnohjauksiinsa osallistuu kirkon työntekijöitä ja hyvinvointipalveluja tuottavien järjestöjen toimijoita. Näillä kaikilla aloilla pyritään hyvän tekemiseen ja pahan tekemisen välttämiseen. Ainakin se on oletuksena. Työntekijät ja esimiehet saavat kantaakseen tunnekuormaa, joka tulee heidän mukanaan työnohjaustilanteisiin. Tunnekuormaa syntyy ennen muuta asiakastyön vuorovaikutuksellisesta luonteesta, työhön sisältyvistä joskus kohtuuttomistakin tilanteista ja työn tekemisen ehtojen tiukentumisesta. Työnohjaaja toimii työnohjattavien tunnekuormien jakamisessa ja kuormittuneisuuden tarkastelussa aina jossain määrin myös säiliönä: tunteiden ja kokemusten vastaanottajana ja niiden kantajana.

Eettinen näkökulma ei rajoitu pelkästään eettisten ongelmien ratkaisuun. Jokainen työnohjaajan päätös toimia jollakin tavalla tai jättää toimimatta on eettinen valinta. Valintojen tekeminen ja niiden peilaaminen toisaalta työn-



ohjaajan velvollisuuksiin ja toisaalta valintojen seurauksiin voi olla työnohjaajaa kuormittava. Tässä artikkelissa tarkastelen työnohjaajan eettistä kuormittumista. Ymmärrän työnohjaajan eettisellä kuormittumisella psykologista stressiä. Oletan, että stressiä aiheutuu ohjattavien eettisen kuorman siirtymisestä työnohjaajan kannettavaksi, työnohjaajan havaitsemasta epäeettisestä toiminnasta ja työnohjaajan omista, työnohjaustilanteissa tekemistä valinnoista. Koska ihminen on kokonaisuus, psykologinen stressi tuntuu myös kehossa.

Valitsin työnohjauksen etiikan näkökulmaksi työnohjaajan eettisen kuormittumisen, koska siitä ei ole työnohjauksen yhteydessä aiemmin kirjoitettu. Tavoitteena on herättää keskustelua työnohjauksen eettisistä haasteista. Artikkelin aineiston olen saanut kuudelta Diakin työnohjaajakollegalta, joilla kaikilla on pitkä ja monipuolinen kokemus työnohjaajana toimimisesta.

## **Diakin työnohjaajat eettisten kysymysten äärellä**

Tämän artikkelin taustalla on kevään ja alkukesän 2015 aikana sähköpostitse keräämäni aineisto. Se mahdollisti vastaajille joustavan ajankohdan valinnan. Sähköpostikysely oli myös etäisyyksien vuoksi haastattelua käytännöllisempi ratkaisu. Vastaajien kanssa sovittiin, että voin tarvittaessa kysyä lisää tai pyytää täydennystä heidän lähettämiinsä vastauksiin. Lähetin seitsemälle Diakin eri toimipisteissä toimivalle työnohjaajakollegalle neljä avointa kysymystä:

1. Mitkä sinun kokemuksesi mukaan ovat työnohjaajan ja työnohjauksen keskeisiä kysymyksiä tai haasteita? Miltä ne näyttävät työnohjauksessa?
2. Kerro esimerkkejä joistakin konkreettisista tilanteista (niin kuin on mahdollista), joissa olet jäänyt kantamaan eettistä painolastia työnohjauksessa? Miltä se on tuntunut? Mitä ajattelit? Mikä oli kokemuksesi mukaan kuorman aiheuttaja?
3. Oletko joskus ”puuttunut” ohjattavan mielestäsi epäeettiseen toimintaan? Jos olet, kerro joku esimerkki.
4. Miten tyhjennät eettistä painolastia tai kevennät kuormaa työnohjaajana?

Diakonia-ammattikorkeakoulu Oy oli antanut tutkimusluvan tiedonkeruuseen huhtikuussa 2015. Sain vastauksia kuudelta Diakin työnohjaajalta. Kaikki olivat toimineet työnohjaajina yli kahdeksan vuotta. Kolmella oli työnohjaajakokemusta jo yli 15 vuoden ajalta. Kaikkien työnohjaajakokemus oli monipuolista. Työnohjattavat olivat kuitenkin pääasiassa sosiaali-, terveys- ja kasvatusaloilta. Kaikki olivat ohjanneet myös järjestöjen toimijoita. Kolmella oli laaja kokemus esimiesten ja/tai johtoryhmien työnohjauksesta. Kaikilla oli ollut työnohjauksissaan myös esimiehiä.

Työnohjaajat olivat kirjoittaneet ajatuksiaan kysymysrungon mukaisesti. Olin ohjannut vastaajia nimeämään työnohjauksen eettisiä haasteita kolmesta näkökulmasta: suhteesta tilaajaan, suhteesta ohjattaviin ja suhteesta itseensä. Tämä jaottelu noudatti työnohjauksen eettisten periaatteiden (Suomen työnohjaajat ry i.a.) jäsentelyä. Eniten työnohjaajat olivat kirjoittaneet tekstiä suhteesta tilaajaan ja ohjattaviin, vähiten suhteesta itseän. Lähetetyt vastaukset olivat hyvin eripituisia.

Tarkastelen työnohjaajakollegoiden lähettämää aineistoa teemoittelemalla sitä kysymysten aiheiden mukaisesti ja ryhmittelemällä kunkin teeman sisältämiä asioita. Pyrin tässä aineistolähtöiseen tarkasteluun. Pohdin tuloksia suhteessa eettiseen kuormittuneisuuteen, valintojen tekemiseen, säiliöfunktioon ja työnohjaajan eettisiin ohjeisiin.

## **Eettisen kuormittumisen käsite ja kuormittumisen ilmeneminen**

Cooperin (2001, 1–27) ja kirjoittajaryhmän mukaan yksilön psykologisesti kokemat stressitilanteet edellyttävät kolmea asiaa. Ensinnäkin yksilön täytyy havaita ja kokea tilanne tärkeäksi ja merkittäväksi. Toiseksi tilanteen täytyy olla uhka yksilön hyvinvoinnille. Kolmanneksi tilanteen tulee vaatia toimintaa, jossa normaalit ponnistelut eivät ole riittävät. Huhtala kollegoineen (2010, 13–25) jäsentää eettisen kuormittumisen käsitettä kolmen Cooperin esittämän ehdon kautta. He määrittelevät eettisen kuormittumisen psyykkiseksi stressiksi. Sen aiheuttaja on ongelmatilanne, joka sisältää eettisen ulottuvuuden. Kuormittavaksi tilanne koetaan silloin, kun omat arvot ovat ristiriidassa sidosryhmien arvojen kanssa tai kun ei ole tietoa, mikä olisi oikea tapa toimia jossakin tilanteessa.

Metteri ja Hotari (2011, 67–90) ovat koonneet kirjallisuudesta asiakas-työn etiikkaan ja eettiseen kuormittumiseen liittyviä käsitteitä ja ilmiöitä. He erottelevat eettisen ahdingon, eettisen stressin ja eettisen painolastin tarkastellessaan eettistä kuormittumista. Heidän mukaansa eettinen kuormittuminen on työpohjaisen eettisen ahdingon, eettisen stressin ja eettisen painolastin aiheuttamaa työkykyyn vaikuttavaa kuormitusta.

Eettinen ja moraalinen ristiriita syntyy tilanteessa, jossa työntekijän on valittava kahdesta tai useammasta yhtä huonosta tai epätoivottavasta vaihtoehdosta yksi. Eettinen ja moraalinen ahdinko aiheutuu siitä, kun erilaiset institutionaaliset rajoitukset estävät työntekijää toimimasta oikeaksi katsomallaan tavalla. Eettistä painolastia tuovat tehdyt ja tekemättä jätetyt eettiset ratkaisut. Työntekijän moraalinen integriteetti vaurioituu petetyistä uskomuksista ja arvoista. Etiikkaan liittyvä stressi syntyy emotionaalisen ja moraalisen ristiriidan seurauksena. Stressi voi ilmetä fyysisinä ja psykososiaalisina oireina. Pitkään jatkuessaan eettinen stressi voi johtaa kuormittumiseen. (Metteri ja Hotari 2011, 67–90.) Molander (2011, 22) on lainannut Glasbergin kuvausta ja määritellyt eettisen ja moraalisen stressin työntekijöissä herääviksi kielteisiksi tunteiksi. Tunteet voivat olla esimerkiksi turhautumista, suuttumusta tai syyllisyyttä siitä, kun sisäiset ja ulkoiset vaatimukset ovat ristiriidassa keskenään. Institutionaaliset ja organisatoriset tekijät voivat estää työntekijöitä tekemästä hyvää ja toimimasta arvojensa tai oman vakaumuksensa mukaisesti.

Ruotsalainen (2015) selvitti palvelualalla toimivien esimiesten kokemuksia työn eettisestä kuormittavuudesta. Keskijohdon esimiestyössä eettiset ristiriita- ja valintatilanteet tuovat riittämättömyyden, syyllisyyden ja empaattisuuden tuntemuksia. Nämä syntyvät esimerkiksi henkilöstösuunnittelun haasteista, sanktioiden antamisesta, valintatilanteista paineiden ristitulesta sekä päätöksistä, jotka sotivat omia arvoja vastaan. (Ruotsalainen 2015, 53–56.)

Työterveyslaitoksen selvityksen mukaan (Laine + ym. 2006, 17–33) eettiset kysymykset ovat yleisiä sosiaali- ja terveysalan työssä. Asiakas- tai potilastyötä tekevästä 80 % kohtaa ainakin silloin tällöin eettisiä tai moraalisia ongelmia työssään. Yleisintä eettisten ongelmien pohdinta on sosiaalipalveluissa, terveyskeskusten vuodeosastoilla sekä mielenterveys- ja päihdetyössä. Kuormittavia ovat tilanteet, joissa työntekijä ei voi toimia mielestään eettisesti oikein tai joissa hän havaitsee muiden toimivan epäeettisesti. Vuonna 2005 lähes puolet terveyskeskusten vuodeosastolla työskentelevistä havaitsi

ainakin silloin tällöin epäeettistä tai moraalisesti väärää toimintaa työpaikallaan (Laine ym. 2006, 17–33.) Yleistä tämä oli myös vanhainkodeissa ja palvelutaloissa. Kuormittavaa voi myös olla voimakas ja toistuva epätietoisuus tai epävarmuus siitä, mikä olisi oikea toimintatapa läsnä olevassa tilanteessa.

Tämän artikkelin aineiston ovat tuottaneet työnohjaajat, jotka toimivat pääasiassa palvelualoilla toimivien työntekijöiden ja esimiesten työnohjaajina. Työnohjaukseen osallistuvien stressiä ja myös eettistä kuormaa siirtyy työnohjaajan kannettavaksi.

Työnohjaajan sisäisen maailman näkökulmasta työnohjaus on kantamisen ja kannatteleminen prosessi. Työnohjaaja ottaa vastaan ohjattavan tunteita ja kokemuksia, kantaa niitä, työstää mielessään ja palauttaa niitä takaisin; esimerkiksi antamalla vahvistavaa palautetta, tekemällä kysymyksiä tai konfrontoimalla. Tätä prosessia on alettu nimittää Wilfred Bionin (1962, 90–91) mukaan *container-funktioksi eli sijaiskantamiseksi*. Säiliöiminen eli container-ilmio liitetään tavallisimmin psykoterapiaan. Myös työnohjauksessa container toimii, kun työnohjaaja kuuntelee ohjattavien ahdistusta, pelkoja ja muuta tunnekuormaa. Työnohjaajaan siirtyy ohjattavan huolta, riittämättömyyden tunnetta ja eettistä kuormaa.

Sijaiskantaminen on kirjaimellisesti prosessi, koska työnohjaukseen osallistuvien asiakastyöstä tai muista suhteista kantamia tunteita ja kokemuksia tulee työnohjaajan kannettavaksi. Mahdollisiin tuleviin kohtaamisiin kantamisen prosessi saattaa kasvattaa uusia näkökulmia, valmiuksia ja motivaatiota. Näin voi tapahtua sekä työntekijässä että työnohjaajassa.

Paralleeli-ilmio muistuttaa container-ilmiota. Paralleeli-ilmio tarkoittaa ohjattavan työtilanteen ilmiön siirtymistä työnohjaustilanteeseen. Esimerkiksi esimiehen alainen voi olla vaativa, mikä ahdistaa esimiestä. Vastaavasti esimies voi työnohjaustilanteessa käyttäytyä vaativasti työnohjaajaa kohtaan, jolloin työnohjaajalla aktivoituvat samantyyppiset reaktiot kuin esimiehellä alaisensa kanssa. (Punkanen 2009, 55–56.) Paralleeli-ilmioilla voi olla yhteyttä työnohjaajan eettiseen kuormittumiseen.

## **Työnohjaajan ja työnohjauksen keskeiset eettiset haasteet**

Työnohjauksen kysymyksiä on mahdoton sijoittaa vain johonkin tiettyyn suhteeseen. Työn tutkimisessa suhde tilaajaan, suhde työnohjattaviin ja suhde itseen ovat samanaikaisesti läsnä. Diakin työnohjaajien tuottamasta ai-

neistosta ei ollut aina mahdollista selkeästi erottaa, mihin suhteeseen he itse olivat haasteellisina kokemansa asiat sijoittaneet. Jäsentelen aineistoa kuitenkin jossain määrin näiden kolmen suhteen mukaan.

Suhteessa työnohjauksen tilaajaan työnohjaajat pitivät eettisinä haasteina *tilaajatahon ja työnohjattavien erilaiset tavoitteet työnohjaukselle sekä tilaajan esittämät, työnohjauksen perustehtävään kuulumattomat tavoitteet*. Muita haasteita olivat *tilaajan työnohjaajalle ilmaisema mutta ohjattavilta salattu piilotavoite sekä työnohjattavan asettama, organisaatioon tai hänen omaan perustehtäväänsä huonosti nivoutuva tavoite työnohjaukselle*.

Työnohjaaja joutuu luomaan suhteen osapuolten erilaisiin odotuksiin ja tavoitteisiin, ja hänen on valittava sellainen positio, jossa hän ei ainakaan asetu suoranaisesti ketään vastaan. Työnohjauksessa edetään ohjattavan tarpeiden pohjalta. Periaate on kirjoitettuna selkeä, ja siihen on helppo yhtyä. Käytännön työnohjaustilanteissa kuitenkin esimerkiksi työnohjaajan sanat ja tapa ohjata reflektoidaan saatetaan tulkita jonkun puolelle ja siten myös jotakuta toista vastaan asettumiseksi. Työnohjaajalta vahvaa tukea odottava ohjattava on tilanteissa herkempi kokemaan, että selkeästi hänen puolelleen asettumatta jäävä työnohjaaja ei ole hänen puolellaan vaan jonkun toisen puolella.

*Usein mietin työnohjaajan lupausta työohjausta aloittaessani. Asetun toisaalta organisaation, toisaalta ohjattavien palvelukseen. Esimiehillä voi olla suuretkin odotukset työnohjauksesta ja sen vaikutuksesta.*

*Työnohjattavalla on oma missio, ja hän haluaa vain tavoitella sen toteutumista välittämättä kokonaisuudesta tai organisaation perustehtävästä.*

Työnohjaustilaus tehdään joskus niin, että organisaatiossa ei ole käyty keskustelua työnohjauksen tavoitteista. Työnohjattavat eivät läheskään aina voi vaikuttaa työnohjaajan valintaan.

Työnohjaaja joutuu asemoimaan itsensä suhteessa tilaajaan ja ohjattaviin erityisesti silloin, kun esimies ei osallistu työryhmän työnohjaukseen, jossa kuitenkin käsitellään myös esimiehen vastuualuetta ja usein myös arvioidaan hänen toimintatapojaan.

*Usein ohjattavilla on tarvetta purkaa omaa kokemustaan mm. siitä, että kokee paineita, epäoikeudenmukaisuutta, riittämättömyyttä ym. esimiehen taholta.*

*Luottamus ja avoimuus joutuvat koetukselle, kun esimies kyslee, miten on mennyt ja haluaa tarkkaa raporttia, jossa käsitellään ihmisiä nimeltä.*

Työnohjaukseen osallistuvien työntekijöiden organisaatioissa toteutuva epäeettisyys, esimerkiksi epäoikeudenmukaisuus tai epätasa-arvoisuus, on läsnä työnohjausprosessissa. Työnohjaajan puolueettomuus, avoimuus ja johtajuuden tukeminen ovat koetuksella myös silloin, kun esimies osallistuu työyhteisön työnohjaukseen ja kun työnohjaukseen tuodut asiat liittyvät johtajuuden ongelmiin.

*Työyhteisöjen työnohjauksessa on itselleni ollut haastavaa tilanteessa, jossa esimiehet ovat työnohjauksessa ja tunnistan kysymyksen/ongelman johtuvan juuri johtajuusvajeesta tai huonosta johtamisesta.*

Suhteessa ohjattaviin työnohjaajat kokivat eettisiksi haasteiksi muutamat työelämän ajankohtaiset ilmiöt. Esimerkiksi hoiva- palvelualoilla ne näytettyvät työntekijöille sälytettynä lisääntyvinä vaatimuksina suhteessa käytettävissä oleviin voimavaroihin. Lähiesimiehet ovat monesti tiukoilla pyrkinessään toimimaan omien esimiestensä ja toisaalta alaistensa välissä. Esimiehet saattavat lisätä etäisyyttä alaisiinsa suojautuakseen paineellisessa tilanteessa.

*Työnteon ehdot näyttävät kaikkialla kiristyneen. Työntekijät kokevat jäävänsä usein yksin. He ovat työssään toisaalta tiukkojen talousvaatimusten ja toisaalta lainsäädännön työtä ohjaavien normien puristuksessa.*

Yksin jäävät ja epäoikeudenmukaisuutta kokevat työntekijät saattavat kutsua työnohjaajaa asettautumaan puolelleen pettymyksen aiheuttajaa vastaan. Lojaalisuus samanaikaisesti ohjattaville, esimiehille, työnantajalle ja organisaation perustehtävälle vaatii työnohjaajalta viisautta ja taitoa. Ongelman olemassaolon sanoittaminen työnohjattaville on avoimuuden ja luottamuksen rakentamisen kannalta välttämätöntä. Juujärvi, Myyry ja Pessa (2007, 87–90) kirjoittavat empatiavääristymistä. Yksi empatiavääristymän muoto

on tässä ja nyt -vääristymä. Meillä on taipumusta tuntea enemmän empatiaa paikalla olevia kuin poissa olevia kohtaan.

Tavallinen kysymys vastaajien kuvaamissa tilanteissa näytti olevan työntekijöiden odotusten ja esimiehen toiminnan vastaamattomuus. Ohjattavat toivovat joskus, että työnohjaaja toimisi viestinviejänä heidän ja esimiehen välillä. Työnohjaajat olivat harvoin harkitusti ottaneet tehtäväkseen työnohjauksessa käsitellyn asian viemisen sovitusti esimiehen tietoon. Useimmiten työnohjaustilanteissa oli suunniteltu, millä tavoin työntekijät itse vievät yhteisesti koetut ongelmat esimiehen tietoon.

Työnohjaajat kokevat vastuun suhteessa työnohjattaviin merkitsevän ennen muuta kuuntelemista tavalla, jossa ohjattava saa kuulluksi tulemisen kokemuksen. Työnohjauksessa tarkasteltavien asioiden valinta on yhteydessä työnohjaajan kykyyn kuulla.

*Millaisia asioita nostan esiin työnohjattavan puheesta ja puhumattomuudesta? Kuulenko, mitä ohjattava haluaa sanoa?*

Eettisyys ja kyky kuulla kulkevat työnohjaajien mielestä käsi kädessä. Kuulemisen taustalla vaikuttavat jossain määrin työnohjaajan arvot. Hän seulo, mikä on hänelle kuulemisen arvoista? Kuulemisesta tulee eettinen kysymys myös siksi, että kuuleminen on työnohjaajan tekemän valinnan taustalla. Työnohjaajan ohjattavalle esittämät kysymykset nousevat siitä, mitä hän kuulee. Kuuleminen ja kysyminen ovat työnohjaajan keskeisimpiä taitoja. Kysymykset eivät aina johdattele ohjattavan ajatuksia siihen suuntaan, mihin olisi toivottavaa. Yksi työnohjaajista on miettinyt kysymisessä, milloin kysymykset nostavat työnohjattavassa ahdistusta. Onko työnohjaajan vällettävä ahdistuksen tuottamista?

Useimmat työnohjaajat, niin myös tähän kyselyyn vastanneet, arvostavat periaatetta, ettei poissa olevista puhuta työnohjauksessa ainakaan ”pahaa”. Periaatteen noudattamisessa on tavallaan työnohjauksen kannalta myös risiiritaisia näkökulmia. Kysymys saattaa olla toisaalta poissaolevaan liittyvästä puheesta. Toisaalta esimiehen tai johtajan toiminta liittyy vahvasti ohjattavan tai ohjattavien työhön. Yksi kysymyksiini vastanneista työnohjaajista toi esiin periaatteen ongelmallisuuden silloin, kun esimies tai johtaja ei osallistu työnohjaukseen ja kun ohjattava kokee painetta tai epäoikeudenmukaisuutta juuri esimiehen taholta.

*En haluaisi sulkea ohjattavani suuta estämällä teeman käsittelyä, koska huomaan, että asia on hänelle kipeä ja se estää keskittymisen muihin teemoihin.*

*Tämä näkyy usein silloin, kun johtajuus on heikkoa tai kun sitä ei ole. Odotukset itse ohjattavilla ja esimiehillä saattavat olla hyvinkin erilaiset. Kun työnohjausprosessin aikana työntekijät löytävät itsestään vahvuuksia ja aktivoituvat, voi tästä tulla vastavoima huonosti johdettuun organisaatioon. Kysymys on siitä, miten työnohjaaja saavuttaa molempien osapuolten luottamuksen.*

Eettisen vastuun kantamisessa suhteessa itseensä työnohjaajat pitivät itse-reflektiota ja työnohjauksen työnohjausta tärkeinä peileinä ja itsensä kunnon pitämisen menetelminä. Työnohjauksen ohikiitävät hetket ja yllätykselliset tilanteet jättävät jälkiä työnohjaajaan. Jos työnohjaajan sisäinen ääni on vaativa, se voi moittia osaamattomuudesta tai asioihin tarttumattomuudesta. Kokemuksessa omasta osaamattomuudesta voi olla myös siirtymää ohjattavien tuomasta neuvottomuudesta.

*...kun muutosta ei näy saavutettavan, on epäonnistunut ja ärsyttävä olo.*

## **Eettisen painolastin aiheuttajia**

Työnohjaajien kokemat eettisen painolastin aiheuttajat oli mahdollista ryhmitellä viiteen teemaan: työnohjaajan omista asenteista ja omasta toiminnasta johtuvat asiat, epävarmuus erilaisten vaihtoehtojen välillä, työnohjatavan epäeettisen toiminnan tunnistaminen tai sellaisen epäily ja työnohjattavien organisaatiossa tunnistetut eettiset epäkohdat.

Muutamit työnohjaajat tunnistivat, että jotkut työnohjattavat herättivät heissä epäluottamuksen tunteita. Ne saivat työnohjaajan joskus toimimaan tavalla, johon ei jälkikäteen voinut olla tyytyväinen. Tämä oli jättänyt syyllisyyttä väärin toimimisesta ja häpeää siitä, että oli antanut omien tuntojensa ohjata vuorovaikutusta.



*Minulle on syntynyt epäluottamus jotakin työnohjattavien ryhmän jäsen-  
tä kohtaan. Olen suhtautunut yliolkaisesti tai vähätellen hänen tuomiin-  
sa asioihin tai en ole kuullut niitä.*

Työnohjaaja saattoi jäädä kantamaan häpeää siitä, että ei ollut omassa toi-  
minnassaan toiminut omien eettisten periaatteidensa mukaan. Työnohjaaja  
tavallaan rankaisi itseään soimaamalla ja tuomitsemalla omaa toimintaan-  
sa. Häpeän tunnetta ei lieventänyt se, että työnohjaaja oli toiminut hyvää  
tarkoittaen.

*Häpeä siitä, että olen hyvää tarkoittaen toiminut epäeettisesti.*

Epävarmuus valinnassa eri vaihtoehtojen välillä on työnohjaajalle tavallaan  
luonnollinen olotila. Ennakoimattomissa tilanteissa ei ole aikaa eikä tilaa  
perusteellisiin eettisiin harkintaprosesseihin. Siitä huolimatta epävarmuus  
kuormittaa työnohjaajaa. Tilanteista voi jäädä epäonnistumisen tunne tai  
työnohjaaja voi jopa alkaa epäillä omaa osaamistaan. Kysymyksessä on to-  
dennäköisesti myös työnohjattavien osaamattomuuden tunteiden siirtymä  
tai projektio, jossa osaamattomuus ja epävarmuus siirretään työnohjaajaan.  
Epävarmuus ilmeni myös pohdintana, ovatko työnohjattavat ja sen maksa-  
ja saaneet vastinetta rahalleen.

*Työnohjauspalkkiot ovat kuitenkin isoja, jolloin herää ajatus, että saa-  
vatkohan ohjattavat nyt sitä, mitä ovat tulleet hakemaan. Voinko taval-  
laan itse työnohjaajana seistä sen takana, että rahalle on tullut vastinetta?*

Työnohjausryhmissä työntekijöiden tavoitteet työnohjaukselle voivat ol-  
la hyvinkin kirjavat. Esimerkiksi ohjattavalla voi olla tarve keskustella pe-  
rusasioista, kun taas toisella olisi halua kehittää työtä työnohjauksen avul-  
la. Tällöin työnohjaaja joutuu miettimään, mille tasolle työskentelyä ohja-  
taan. Jos toimitaan hyvin perustasolla, saattaa osa kokea turhautumista. Jos-  
kus myös työnohjaaja voi kokea, että hänen osaamisensa työnohjaajana me-  
nee hukkaan, kun työnohjaus näyttää polkevan paikallaan. Turhautuminen  
tuottaa eettistä kuormaa.

Työnohjaajat mainitsivat huomaavansa ohjattavien epäeettistä toimintaa heidän kertomuksissaan tai tavassaan kertoa omasta työstään. Epäeettinen toiminta tuli esille myös työnohjaustilanteissa ohjattavan suhteessa muihin ryhmän jäseniin tai työnohjaajaan. Epäeettisen toiminnan taustalla arveltiin olevan osaamattomuutta. Työntekijä on voitu organisaatiossa siirtää tehtävään, johon hänellä ei ole riittävää osaamista, ei siis myöskään eettistä osaamista.

*Selkeä osaamattomuus tulee esiin. Otanko esille vai en ja jos otan, miten... Rooliristiriita aiheuttaa kuormaa. Toisaalta asiakkaan tai potilaan etu painaa.*

Jos työntekijä ei itse ole ”kunnossa”, se näkyy myös toiminnassa ja tavassa puhua työstä. Tällöin työnohjaajassa herää huoli toisaalta työnohjattavan puolesta ja toisaalta hänen asiakkaidensa puolesta. Työnohjausta tilataankin joskus työntekijälle, jolle oikeastaan lisäkoulutus, terapia tai muu henkilökohtainen apu olisi työnohjausta mielekkäämpi. Työnohjattavan työkyvyn heikkenemiseen liittyvä epäeettinen toiminta omassa työssään voi välittyä työnohjaajalle esimerkiksi epäkunnioittavana tapana puhua esimiehestään, työtoveristaan tai asiakkaastaan.

*Työnohjattava haukkuu muita ja erityisesti johtajaa ja pyrki saamaan minut puolelleen.*

*Ohjattava puhui ivalliseen sävyyn asiakkaastaan. Kuorman aiheuttaja oli se, etten heti osannut puuttua asiaan.*

Kunnioituksen puute saattaa tulla myös työnohjaajan osaksi. Työnohjauksissa on toisinaan mukana työntekijöitä, jotka eivät siihen haluaisi osallistua tai jotka eivät koe tarvetta työnohjaukseen. Työnohjauksessa käsiteltävät asiat voivat nostaa pintaan tunteita. Työnohjaaja saattaa joutua kiukun ja turhautumisen kohteeksi.

*Työnohjattava voi käyttäytyä jopa vihamielisesti, huutaa, ilmeillä, lähteä työnohjauksesta ovet paukkuen, kiroilla...*

Tällainen reaktio samoin kuin työnohjauksen mitätöinti voivat horjuttaa työnohjaajan moraalista integriteettiä.

Työnohjattavien kertomuksissa työnohjaaja tunnistaa silloin tällöin ohjattavien organisaatioon liittyviä eettisiä epäkohtia, joilla on vaikutuksia työnohjaukseen tai joiden takia työnohjaaja on huolissaan. Työnohjaaja joutuu miettimään, mitä lojaalisuus tilaajalle, organisaatiolle ja työnohjattavalle niissä tilanteissa merkitsee sekä miten ja kenelle hänen tulisi sitä osoittaa.

Monet hoiva- ja palvelualojen yritykset ovat riippuvaisia kilpailutusten tuloksista. Työnohjausta on voitu hankkia työntekijöille ainakin osaksi siitä syystä, että se on kilpailutilanteissa eduksi. Työnohjauksesta tulee tällöin välinearvo. Sen seurauksena työnohjaaja huomaakin ohjaavansa jatkuvassa vastarinnassa olevia työntekijöitä, jotka eivät itse ole selvillä siitä, miksi osallistuvat työnohjaukseen. Työnohjaajan eettiset ohjeet ohjeistavat, että ”työnohjaaja ei ota ohjattavan työyhteisön johtajuutta”. Johtajuuden heikkous tai puuttuminen tulee näkyviin työnohjauksessa, ja työnohjaaja on suhteessa johtajuuteen.

*..että kilpailutuksessa voitiin mainita työnohjaus ikään kuin toiminnan laadun tukena...*

*Työnohjaajana kannoin huolta myös johtajuudesta – kun itselläni oli näky siitä, miten olisi voinut toimia, mutta ei toimittu...*

## **Työnohjaaja epäeettisen toiminnan todistajana**

Työnohjaaja havaitsee ajoittain myös omien arvojensa kannalta ohjattavien toiminnassa tai heidän työyhteisöjensä toimintatavoissa epäeettistä toimintaa. Ohjattavien toiminnassa voi niin ikään olla eettistä ”alisuoriutumista”, jota ohjattavat eivät itse pidä epäeettisenä tai jota he eivät kyseenalaista. Organisaatioiden arvot on usein sanoitettu niin väljästi tai abstraktisti, etteivät ne välttämättä ohjaa yksittäisen työntekijän ajattelua ja toimintaa eivätkä takaa laatua. Usein yhteisöllinen tuki ja yhteinen keskustelu arvojen ja periaatteiden tulkinnessa ja soveltamisessa jää puuttumaan.

Osa kuudesta työnohjaajasta oli joskus ”puuttunut” sellaiseen työnohjattavan toimintaan, jota työnohjaaja itse piti eettisesti arveluttavana. Suoran toiminnan ohella työnohjaajat olivat miettineet epäsuoria väliintulon

muotoja. Konfrontaation katsottiin olevan paikallaan yksilötyönohjauksessa. Konfrontaatio on huomion kiinnittämistä ohjattavan ristiriitaisiin asenteisiin, tunteisiin, ilmeisiin ja tekoihin.

Työnohjausryhmissä työnohjaajat olivat kysyneet muiden ajatuksia esille tulleesta epäeettisestä käytännöstä. Yksi työnohjaaja oli myös suoraan reagoinut ohjattavan tapaan puhua asiakkaastaan: *”Huomaan, että jäin miettimään sitä, mitä sanoit asiakkaastasi. Minulle jotenkin särähti korvaan se tapa, jolla puhuit.”* Muitakin tapoja ottaa asia puheeksi oli käytetty. Yksi työnohjaaja kertoi puuttuneensa kollektiiviseen syntipukki-ilmiöön, jossa ryhmä puhui poissaolevasta työtoverista ”ikään kuin kaiken pahan alkuna ja juurena.” Joskus työnohjaaja oli todennut työnohjausryhmässä, että aikoo viedä (epäeettisen) esille tulleen asian johtajan tiedoksi.

*Kun asia on tullut esiin, olen pysähtynyt kysymyksen ääreen erityisesti asiakkaiden/potilaiden näkökulmasta ja hyödyntänyt siinä koko ryhmän ajatuksia.*

*Puuttuminen sinänsä on johtanut asian vahvaan tarkasteluun ja sinnikkyteen löytää asiaan ryhmän yhteinen ajatus ja suunnitelma, miten viedä tilannetta eteenpäin. Seuraavalla kerralla olen palannut asiaan kysymällä tilanteesta ja siitä, miten on toimittu.*

Joskus työnohjattavan kyky eettisesti laadukkaaseen toimintaan on tilapäisesti heikentynyt. Muutama työnohjaaja oli ilmaissut huolensa ohjattavansa jaksamisesta ja ottanut puheeksi ohjattavan jaksamattomuuden mahdollisen vaikutuksen asiakkaisiin. Työnohjaaja oli myös joskus ohjannut ohjattavaansa mielenterveyspalvelujen käyttöön.

Puuttumatta jättämistä yksi työnohjaaja perusteli sillä, että hän oletti työnohjauksessa esille tulleen asian olevan jo työyhteisön tiedossa. Eettisiin asioihin tarttumatta jättämiseen löytyy todennäköisesti muitakin syitä. Työnohjaaja ei ehkä halua tuottaa ohjattavalle epämiellyttäviä tuntemuksia. Ryhmässä työntekijä voi joutua noloon tilanteeseen, joka puolestaan saa aikaan suojautumista ja puhumisen välttelyä. Työnohjaaja voi pelätä suututtavansa ohjattavan esimerkiksi puuttumalla suoraan johonkin virheelliseen toimintaan. (Tiuraniemi 2005)

## Eettisen kuorman keventäminen

Kuorman keventäminen on työnohjaajan eettisissä ohjeissa mainittua työnohjaajan vastuuta itsestään. Kyselyyn vastanneet työnohjaat kertoivat keventävänsä työnohjaustoiminnassa kerääntyvää eettistä kuormaa *itserefleksion* avulla sekä jakamalla kokemuksiaan ja tunnelmiaan *vertaistyönohjaajien kanssa* ja ennen kaikkea *työnohjauksen työnohjauksessa*.

Itserefleksion tukena työnohjaajat käyttivät kirjoittamista ja piirtämistä. Kirjoittamisen avulla voitiin tarkastella tilanteen kulkua jälkikäteen. Kirjoittamisessa on kyse omien ajatusten seurannasta ja jäljittämisestä. Kirjoittamisen koettiin auttavan tunnistamaan tilanteiden eri puolia monipuolisemmin kuin työnohjaustilanteessa, jossa samanaikaisesti on läsnä monien suhteiden ja tunnelmien kirjo. Työnohjaaja saattoi kirjoittamisen avulla tavoittaa omien mielentilojensa vaihtelun yhteyksiä työnohjaustapahtumaan, ohjattavan työhön ja omiin aikaisempiin kokemuksiinsa. Kirjoittaminen esimerkiksi oppimispäiväkirjojen muodossa on yleinen menetelmä monien alojen koulutuksissa.

Itsereflektiokyvyllä tarkoitetaan sitä taitoa, jonka avulla osaamme katsoa itseämme ikään kuin peilistä, tunnistaa omat vahvuutemme ja heikkouksemme sekä havaita oman toimintamme seuraukset muissa. Itsereflektiokyky on kaiken työyhteisöissä tapahtuvan sosiaalisen vuorovaikutuksen perusedellytys samalla tavalla kuin empatia. Jos empatia on taitoa nähdä toisen silmin, asettua tämän asemaan, niin itsereflektiokyky on taitoa nähdä itsensä muiden silmin. (Tiuraniemi 2002, 165–195.)

Kaikilla kuudella työnohjaajalla oli käytössä vertaistyönohjaus. Se oli mahdollisuutta jatkaa itserefleksiossa tunnistettujen asioiden tarkastelua tutun työnohjaajakollegan kanssa niistä ääneen puhuen. Vertaistyönohjausta käytettiin tyypillisesti pian kuormittavien tilanteiden jälkeen. Vertaistyönohjaus tuo itserefleksioon neutraalisuutta, palautetta ja jaetun tunteen siitä, että kuormittavissa tilanteissa on kaikille yhteisiä piirteitä. Vertaisohjaus on usein spontaania, ja se on luonteeltaan konsultoivaa. Vertaistyönohjaajalta odotetaan tukea ja ymmärrystä tilanteissa, joissa työnohjaaja on usein vielä erilaisten tunteiden myllerryksessä. Vertaistyönohjaajan valinnassa jo valmiiksi luottamuksellisen suhteen olemassaolo on avainasemassa.

*Jaan kokemuksia tukea antavan työnohjaajakollegan kanssa.*

Tärkeimpänä eettisen kuormittumisen helpottamisessa koettiin työnohjauksen työnohjaus. Kahdella oli mahdollisuus henkilökohtaiseen työnohjaukseen. Muut osallistuivat ryhmämuotoiseen työnohjaukseen. Itsereflektion ja vertaistyönohjauksen rinnalla työnohjauksen työnohjaus tarjoaa suunnitellun ja eritellymmän foorumin asioiden puheeksi ottamiselle ulkopuolisen työnohjaajan johdolla. Ryhmässä toteutuvassa työnohjauksessa on useita peilejä.

*Erityisesti eettisten kysymysten kohdalla oma työnohjaus on mahdollottoman tärkeä.*

Yksi tapa keventää kuormaa on tauon pitäminen työnohjaustoiminnasta tai työnohjausprosessien vähentäminen. Kuormittumisen ennaltaehkäisy nähtiin mahdolliseksi. Sellaisesta esimerkkinä yksi osallistuja mainitsi työnohjauksen tavoitteiden ja arvioinnin painottamisen.

*Työnohjauskokemuksen karttuessa olen entistä enemmän käyttänyt aikaa työnohjauksen tavoitteiden laatimiseen yhdessä ohjattavien kanssa ja toisaalta pyrkinyt säännöllisesti arvioimaan sitä, onko tavoitteet saavutettu.*

Selkeästi sovitut tavoitteet ja riittävän usein toteutuva arviointi vähentävät työnohjaajan epävarmuutta siitä, kuljetaanko työnohjauksessa oikeaan suuntaan. Yksi työnohjaajista uskoi oman narratiivisen ja ratkaisukeskeisen viitekehjensä ehkäisevän kuormittumista.

*En jää kantamaan asioita, vaan ne ovat työnohjattavien asioita.*

## Lopuksi

Työelämän painolastit ja tiukkenevat työolosuhteet näkyvät ja tuntuvat työnohjauksissa. Työnohjaus tarjoaa siihen osallistuville paikan ja tilan reflektoida eettisiä valintoja omassa työssään ja purkaa työn valintatilanteissa kertyvää emotionaalista ja eettistä kuormaa. Työnohjauksella onkin merkittävä tehtävä eettisen kuormittumisen ehkäisyssä ja eriaistisen eettisen rasittuneisuuden vähentämisessä. Myös oman osaamattomuuden ja avuttomuuden esille tuomisen mahdollisuus työnohjauksessa vähentää suorittamiseen liittyvää taakkaa työssä (Tiuraniemi 2005, 110–25.) Kuunnellessaan ja vas-

taanottaessaan ohjattaviensa eettistä stressiä ja kuormaa sekä osaamattomuuden ja avuttomuuden tunteita työnohjaaja palvelee tunteiden sijaiskohteenä ja niiden kantajana.

Ohjattavien eettisen painolastin jakamisen ja kantamisen lisäksi eettisten epäkohtien havaitseminen sekä omien työnohjaustekojen reflektointi voivat altistaa työnohjaajan eettiselle kuormittumiselle. Velvollisuudet suhteessa tilaajaan, ohjattavaan, yhteiskuntaan ja työnohjaajaan itseensä ovat työnohjaajan eettisiä muistuttajia. Kuormittumisen näkökulmasta kaikissa suhteissa on kyse työnohjaajan suhteesta itseensä. Eettistä kuormaa kertyy työnohjaajan pyrkimyksestä tuottaa laadukkaita työnohjauspalveluita, arvioida toimintaansa ja kehittää osaamistaan. Sitä aiheutuu myös työnohjattavien, heidän esimiestensä ja organisaatioidensa välimaastossa sukkuloidessa sekä työnohjaajaa näiden toiminnassa mietityttävistä asioista. Kuormittumisen mahdollisuuden tiedostaminen ja käsittely ovat osa työnohjaajan vastuuta omasta itsestään.

Tätä artikkelia varten aineistoa tuottaneet työnohjaajat pitivät tärkeinä työnohjaajan tietoisuutta itselleen annetusta vallasta samoin kuin omista varjoistaan. Työnohjaajalla on näköalapaikka myös työelämän eettisiin epäkohtiin. Eettisesti ja moraalisesti kestävä työnsä tekeminen ylläpitää tai vahvistaa sitoutumista ammattiin, työhön ja organisaatioon, joka tehtävänä on tarjota kyseiselle työlle riittävät edellytykset. Eettisesti ja moraalisesti kestävä työnsä laatua ja edistää työntekijän jaksamista. Työnohjaajalla voidaan välillisesti vaikuttaa työn laatuun.

Tämän artikkelin tuottamiseen osallistuneet työnohjaajat pitivät omaa työnohjausta tärkeimpänä mahdollisuutena eettisen kuorman jakamiseen. Työnohjaajien työnohjaus on tuki itsereflektiolle, joka ilman muita peilejä voi johtaa yksipuolisuuteen ja jopa itsensä soimaamiseen. Soimaamisen riskiä voi lisätä ajatus omasta persoonasta työvälineenä, johon viitataan työnohjaajan eettisissä ohjeissa. Jos persoona on työväline, voi työnohjaajan toimiminen hämärtyä. (Stenlund 2012.) Persoona työvälineenä on syytä nostaa kriittiseenkin tarkasteluun, vaikka siihen eivät työnohjaajakollegat olleet kiinnittäneet huomiota. Sen sijaan he arvioivat kriittisesti omaa toimintaansa ja kuvasivat reflektointia toiminnan aikana ja sen jälkeen. Työnohjaajalle kuuluu kuitenkin oikeus tehdä virheitä ja oppia niistä.

Tämän artikkelin pohjalta työnohjaajan tärkeimmät eettiset peilit ovat eettisen kuormittumisen mahdollisuuden mielessä pitäminen, tietoisuus itsel-

le annetusta vallasta ja tutustuminen omiin varjoihin. Eettistä kuormaa keventäessään työnohjaajat hyötyvät armollisuudesta itseään kohtaan, mahdollisuudesta jakaa kokemuksiaan omassa työnohjauksessaan ja vertaisten kanssa sekä itsereflektiosta.



## LÄHTEET

- Bion, Wilfred R. 1962. *Learning from Experience*. London: Karnac Books.
- Cooper, Cary L.; Dewe, Philip J. & O'Driscoll, Michael P. 2001. *Organizational stress: A review and critique of theory, research and applications*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Huhtala, Mari; Puutio, Risto; Lämsä, Anna-Maija; Mauno, Saija; Kinnunen, Ulla; Hyvönen, Katriina & Feldt, Taru 2010. Eettisesti haastavat tilanteet ja niiden kuormittavuus johtajien työssä: fokusryhmäkeskusteluiden analyysi. *Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning* 1/2010, 13–25.
- Juujärvi, Soile; Myyry, Liisa & Pesso, Kaija 2007. *Eettinen herkkyys ammatillisessa toiminnassa*. Helsinki: Tammi.
- Laine, Marjukka; Wickström, Gustav; Pentti, Jaana; Elovainio, Marko; Kaarlela-Tuomala, Anu; Lindström Kari; Raitoharju, Reetta & Suomala, Tiina 2006. *Työolot ja hyvinvointi sosiaali- ja terveysalalla 2005*. Työterveyslaitos. Tampere: Juvenes Print.
- Metteri, Anna & Hotari, Kaisa-Elina 2011. Eettinen kuormitus ja toimintaympäristö nuorten palveluissa. *Sosiaalityön tutkimuksen vuosikirja*. Jyväskylä: PS-kustannus, 67–90.
- Molander, Gustaf 2011. Hoito- ja hoivatyön eettinen kuormitus ”tulikohan nyt kaikki tehtyä oikein?”. Loppuraportti. Työsuojelurahasto.
- Punkanen, Tiina 2009. *Työnohjaus muutoksen moottorina*. Helsinki: Tammi.
- Ruotsalainen, Anna-Leena 2015. *Palvelualalla toimivien esimiesten kokemuksia työn eettisestä kuormittumisesta*. Opinnäytetyö, Ylempi Amk. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.
- Stenlund, Mari 2012. ”Oma persoona on diakoniatyöntekijän työväline” -väitteen kriittistä tarkastelua. *Diakonian tutkimus* 2012(2): 173–195.
- Tiuraniemi, Juhani 2002. Reflektiivisyys asiantuntijan työssä. Teoksessa Pekka Niemi & Esko Keskinen (toim.) *Taitavan toiminnan psykologia*. Psykologian oppimateriaaleja 2/2002. Turku: Turun yliopisto, 165–195.
- Tiuraniemi, Juhani 2005. Vuorovaikutusilmiöt työnohjauksessa. *Aikuiskasvatus* 25 (2), 110–120.
- Suomen työnohjaajat ry i.a. Työnohjaajan eettiset periaatteet. Viitattu 10.9.2015. <http://www.suomentyönohjaajat.fi/työnohjaus/etiikka.php>.

### **3 TYÖNOHJAUS – TOIMINTAA JA MENETELMIÄ**



*Ilse Vogt & Marja Lindholm*

## KESKUSTELLAANKO NYT SIITÄ, MISTÄ ON KESKUSTELTU? – REFLEKTIIVISYYS TYÖNOHJAUKSESSA

*Artikkelissa kuvataan Diakonia-ammattikorkeakoulussa työskentelevien työnohjaajien kokemuksia ja ajatuksia reflektiosta ja reflektiivisyydestä työnohjaustilanteissa. Artikkelin perustuu Learning café –työskentelyyn, jossa työnohjaajat pohtivat reflektiota ja reflektiivisyyttä sekä niiden merkitystä työnohjauksessa. Artikkelissa pohditaan ja jäsennetään reflektiota käsitteenä ja prosessina sekä kuvataan reflektiivisyyttä mahdollistavia ja vaikeuttavia tekijöitä työnohjauksessa.*

### Johdanto

Työt ja työyhteisöt ovat nopeassa muutoksessa. Työelämän sanotaan olevan murroksessa, ja kehittämishaasteita tulee erityisesti talouden ja tehokkuuden vaatimusten kautta. Toisaalta useiden töiden ydin säilyy ennallaan. Esimerkiksi auttamisen, hoivan ja kasvatuksen tehtävissä vuorovaikutus- ja kohtaamistaidot ovat edelleen keskeistä osaamista. Sekä muutoksen että pysyvyyden näkökulmista työntekijät ja työyhteisöt tarvitsevat työnohjausta työn ymmärtämiseksi, kehittämiseksi ja työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi. Työntekijät ja esimiehet organisaatioiden ylintä johtoa myöten joutuvat miettimään suhdettaan työhönsä, omaa osaamistaan ja sen kehittämistä organisaatiossa. Myös työyhteisöt uudistavat identiteettiään työelämän murroksessa.

Muutos- ja kehittämisprosesseissa työnohjaus on osoittautunut toimivaksi tukemisen menetelmäksi. Se on vuorovaikutusprosessi, jossa tavoitellaan kaikkien oppimista ja voimaantumista muun muassa tutkivan työotteen

avulla. Työnohjaukselta vaadittu hyöty tai lisäarvo voi näkyä organisaatio-  
tasolla parempana sisäisenä ja ulkoisena tuloksena. Se voi lisätä työhyvin-  
vointia ja tuottaa uusia ajattelumalleja sekä kehittämisideoita ja -käytäntö-  
jä. (Heroja, Koski, Seppälä, Sääntti & Wallin 2014, 7–9.) Sirola-Karvisen  
(2007, 110–112) mukaan työnohjauksen perimmäisenä luonteena ja ytime-  
nä on reflektion ja dialogin kautta tapahtuva kokemuksellinen oppiminen.

Ojasen (2007, 70) mukaan reflektio voidaan ymmärtää kolmesta näkökul-  
masta. Ensiksi se on oman kokemuksen syvällistä pohdintaa, kokemuksen  
vangitsemista ja uudelleen arviointia. Toiseksi reflektiivinen työikäytöntö voi  
auttaa oman käyttötietorian tiedostamisessa ja rakentamisessa. Kolmanneksi  
reflektio on rutiininomaisen toiminnan vastakohta. Omat rajat ja rajoituk-  
set tunnistamalla voi tulla tietoisiksi uusista mahdollisuuksista.

Reflektio kiinnittyy ihmisen omakohtaiseen kokemukseen ja suuntau-  
tuu omien tekojen ja niiden seurausten käsittämiseen. Reflektiosta voi tulla  
kiinteä osa omaa toimintaa ja sen yhteydessä tapahtuvaa oppimista. Työn-  
ohjaajan tärkeänä tehtävänä on reflektion käynnistäminen ja ohjaaminen.  
(Alhanen ym. 2011, 45–60.)

Reflektiivisyys on luonteeltaan sosiaalista. Reflektio voi olla keskeinen vuo-  
rovaikutuksen muoto. Siinä käytetään tietoisesti jotakin vuorovaikutustek-  
niikkaa tarkasteltaessa myös vuorovaikutuksen osapuolten tunteita ja sisä-  
sisiä prosesseja. Ammatillisen toiminnan ja kehittymisen näkökulmasta ref-  
lektio on myös metakognitiivinen prosessi, jossa tutkitaan omaa toimintaa  
sekä toiminnan kontrollia ja säätelyä. (Tiuraniemi 2002, 165–170.) Reflek-  
tion avulla ihmisen kokeva ja tutkiva puoli voivat kohdata. Käytännössä ref-  
lektointi tarkoittaa kokemuksen vangitsemista ja sen uudelleen arviointia;  
asiat alkavat näkyä uudella tavalla. Reflektion pitäisi kohdistua niihin perus-  
olettamuksiin, jotka ohjaavat yksilön havaintoja ja toimintaa. Työnohjauk-  
sessa työnohjattavien valmiudet kuunnella omaa sisäistä puhettaan vaihte-  
levat. Työnohjaajalta ja työnohjausryhmältä saatu tuki on tärkeää. (Num-  
mela 2011, 139–149; Ojanen 2001, 71–81.)

Työnohjaajina meitä kiinnostaa reflektion käsite, työnohjaajan reflektiiv-  
inen työote ja se, mikä mahdollistaa tai toisaalta vaikeuttaa reflektion syn-  
tymistä työnohjauksissa. Pohdimme tässä artikkelissa reflektiota ja reflektiiv-  
isyyttä työnohjauksessa työnohjaajakollegoidemme ja omien käsitystem-  
me sekä kokemuksiemme avulla. Keräsimme työnohjaajakollegoidemme

kokemuksia ja käsityksiä järjestämässämme tiedonkeruutilanteessa, johon osallistui lisäksemme kuusi työnohjaajaa Diakonia-ammattikorkeakoulusta.

Tiedonkeruutilaisuuden aluksi osallistujat pohtivat reflektiota ja reflektiivisyyttä learning café työskentelyssä kolmen kysymyksen avulla. Kysymykset olivat seuraavat: 1. Mitä reflektio työnohjauksessa on? 2. Mikä mahdollistaa reflektion tai reflektiivisyyden työnohjauksessa? 3. Mikä vaikeuttaa reflektiota tai reflektiivisyyttä työnohjauksessa? Kysymykset olimme kirjoittaneet fläppipapereille ja osallistujat vastasivat kysymyksiin pareina. Pyysimme osallistujia vastaamaan kysymyksiin omien kokemusien ja käsitystensä pohjalta. Parityöskentelyn jälkeen tarkastelimme yhdessä fläppipapereille kirjoitettuja vastauksia ja keskustelimme vastauksien herättämistä ajatuksista. Videoimme keskustelun kahdella iPad-laitteella ja litteroimme sen myöhemmin tämän artikkelin aineistoksi. Saimme Diakonia-ammattikorkeakoulu Oy:ltä tutkimusluvan tähän tiedonkeruuseen toukokuussa 2015.

Artikkelissamme jäsenämme reflektiota ja reflektiivisyyttä edellä mainittujen kysymysten avulla. Esitämme työnohjaajakollegoidemme (myöhemmin tekstissä työnohjaajat) tiedonkeruutilanteessa tuottamia kokemuksia ja käsitteitä ja peilaamme niitä muiden reflektiivisyyttä tutkineiden tai sitä tarkastelleiden asiantuntijoiden tekemiin määritelmiin. Lopuksi reflektioimme kirjoittamaamme omien kokemustemme ja käsitystemme pohjalta.

## **Reflektiivisyyden ja reflektion määrittelyä**

Työnohjaajat määrittelivät vastauksissaan reflektiivisyyttä ja reflektiota tekemistä kuvaavilla sanoilla: reflektio on tarkastelua, tutkimista, löytämistä, kyseenalaistamista, pohdiskelua, rauhoittumista, avoimuutta. Reflektion tavoitteeksi he määrittelivät tietoiseksi tulemisen, oman ajattelun läpinäkyväksi tekemisen, ilmiön tarkastelun eri näkökulmista ja yhdessä tutkimisen. Reflektiota ja reflektiivisyyttä on määritelty monin sanoin ja tavoin. Sydänmaanlakka (2004, 96) määrittelee reflektion ytimeksi uteliaan asenteen ja kyseenalaistamisen. Kärkkäisen mukaan reflektio antaa uudelleenarviointimahdollisuuden ja tarjoaa tilaisuuden uusien mahdollisuuksien ja toimintatapojen syntymiselle. (Kärkkäinen 2013, 35, 96.) Tiuraniemi toteaa, että asiantuntijatyössä reflektiivisyys on oman ammatillisen toiminnan tarkastelua monista näkökulmista ja toiminnan kehittämistä tämän tarkastelun pohjalta. Tarkastelun kohteena voi olla työtoiminnan kohde, suhde tä-

hän kohteeseen, käytetyt työvälineet, toiminta työympäristössä tai oma kehittyminen. (Tiuraniemi 2002, 165–195) Ojasen (2007) ja Keski-Luopan (2001) mukaan reflektio on työnohjausprosessin keskeinen kognitiivinen prosessi, jossa työnohjaukseen osallistuja tarkastelee ja käsittelee aktiivisesti työ- ja oppimiskokemuksiaan, jotta hän voisi yhdistää uutta tietoa ja näkökulmia aikaisemmin oppimaansa ja kokemaansa. Reflektioija on jatkuvasti joustavassa ja monitasoisessa vuorovaikutuksessa itseensä ja ympäristöönsä.

Työnohjaajien kanssa käymässämme keskustelussa tuli esille myös refleksiivisyyden käsite. Keskustelussa refleksiivisyydellä viitattiin työnohjaajan kykyyn havainnoida itseään ja omia sisäisiä prosessejaan. Myös refleksiivisyyden käsitettä on määritelty monin tavoin. Yhteinen tekijä eri määritelmissä näyttää olevan se, että ihminen tutkailee omaa sisäistä puhuttaan. Tiuraniemi (2002, 165–195) laittaaakin yhtäläisyysmerkin refleksiivisyyden ja itsereflektion välille.

Voimavarakeskeisessä lähestymistavassa refleksiivisyys liittyy työnohjaajan tietoisuuteen siitä, mitä ajatuksia ja tunteita ohjattavien puhe ja oleminen herättävät työnohjaajassa sekä myös siihen, mitä ja miten työnohjaaja heijastaa omia sisäisiä tuntemuksiaan työnohjattaville. Kyse on kuulemisen ja myötätunnon osoittamisesta. Työnohjaaja osoittaa, että ohjattavien sanat koskettavat häntä ja että ne näkyvät hänen olemisessaan (Andersen 1991).

Työnohjaajien keskustelussa nousi esille reflektion yhteys kehollisuuteen. Keskustelijat totesivat, että jokin työnohjauksen tapahtuma tai työnohjauksessa sanottu aiheuttaa työnohjaajan kehossa jonkun reaktion ennen tietoista ajatusta. Työnohjaaja saattaa liikuttua, ihokarvat nousevat pystyyn tai hengitys salpautuu. Ryhmässä pohdittiin sitä, miten työnohjaajan pitäisi tällaisessa tilanteessa toimia. Keskustelussa todettiin, että työnohjaajan pitää arvostaa omia kehollisia tuntemuksiaan ja hyväksyä ne. Joissakin tilanteissa työnohjaajan on tarpeen suojella itseään liian lähelle tulevista kokemuksista ja tunteista, jotta hän itse jaksaa ja selviää käsillä olevasta tilanteesta. Työnohjaajan omat menetykset, kriisit ja surun kokemukset voivat olla niin tuoreita, että säilyttääkseen oman toimintakykynsä on parasta suojata itseään ja etäännyttää itsensä ja omat kokemuksensa käsiteltävästä asiasta, vaikka se saattaakin rajoittaa kuulemista ja avointa vuorovaikutusta. Useimmiten työnohjaaja voi kertoa kehollisista tuntemuksistaan työnohjattaville ja ihmetellä niitä yhdessä ohjattavien kanssa. Työnohjaaja reflektoi näissä tilanteissa omia kokemuksiaan ja ajatuksiaan sekä tilannetta, jossa on työn-

ohjattavien kanssa: Voinko jakaa tämän kehollisen kokemuksen ohjattavien kanssa? Missä vaiheessa työnohjausta olisi oikea hetki, nyt heti vai sitten kun ohjattavat ovat ensin saaneet tilaa omalle pohdinnalleen?

*Sen kehollisuuden todellakin tiedosti siinä kohtaa... kaikki nää että iho-karvat pystyssä ja ... En tiedä miten pystyin siinä kohtaa kannattelemaan työnohjattavia. En tarkalleen muista, kun oma reaktio oli niin vahva*

*Kun minulla oli itselläni suuri suru ja työnohjattavat kertoivat surullisesta tapahtumasta, joka liippasi tosi läheltä omaani. Niin mä tajusin, että mä en voi.. tai mun on pakko ajatella, että mulla on tässä pleksi ympärillä ja mä en millään tavalla voi olla refleksiivinen. Koska mä hajoan jos mä päästän nämä asiat liian lähelle.*

*Työnohjattavien tarina liikutti mua ja kyynleet tulivat silmiini. Siinä ei auttanut muu kuin sanoa, että teidän jutut sai mut ihan liikuttumaan....*

Työnohjaajien mukaan sitä, että työnohjattavat refleктоivat, pidetään hyvän työnohjauksen tunnuspiirteenä. Ryhmäkeskustelussa nousikin esille kysymys siitä, pitääkö työnohjauksessa aina reflektoida ja kenellä on oikeus tai velvollisuus määrittää reflektiotarvetta. Pohdittiin, mitkä tekijät vaikuttavat reflektiohaluun ja -kykyyn. Esimerkiksi riittämätön kielitaito ja erilaiset kulttuuriset tavat voivat vaikuttaa reflektiokykyyn. Myös ohjattavien koulutustausta ja työyhteisön kulttuuri voivat vaikuttaa siihen, ovatko työnohjattavat tottuneita tai valmiita refleктоimaan omaa ja työyhteisönsä ajatuksia ja toimintaa. Jollakin oli kokemus siitä, ettei reflektiivinen työskentely onnistu, jos työnohjattavat on pakotettu tai määrätty osallistumaan työnohjaukseen. Toisaalta keskusteltiin siitä, että työnohjauksessa tapahtuva keskustelu ei työnohjaajan yrityksistä huolimatta näyttäydy reflektiivisenä, mutta todennäköisesti reflektiota tapahtuu vähintäänkin työnohjattavien mielessä, kun ollaan yhteisessä tilassa ja puhutaan.

*Niin. Täytyy kaikkiä reflektoida? Jos työnohjaus on jollekin porukalle vaikka esimiehen määräämä...mut jos ei ole tarvetta siihen? Onko työnohjauksen pakko saada aikaan reflektiota? Kenen tarpeista se lähtee?*



*Joskus olen ajatellut, että ei nämä kyllä yhtään reflektoi, tartu toistensa sanoihin tai kommentoi toisten ajatuksia...sitten olen ajatellut, että ehkä nämä nyt tarvitsevat toistensa ohi puhumista ja reflektointi tapahtuu myöhemmin mun ulottumattomissa...*

Kolmantena näkökulmana työnohjaajien keskustelussa pohdittiin hiljaisuuden teemaa ryhmätyönohjauksessa. Todettiin, että on monenlaista hiljaisuutta: hyvää, pohtivaa tai uhkaavaa, valtaa käyttävää hiljaisuutta. Työnohjaajana odottaa usein, että ohjattavat osallistuvat työnohjaukseen puhumalla, ja oletuksena on, että reflektio on puhumalla jakamista muiden ohjattavien ja ohjaajan kanssa. Pohdittiin sitä, voiko työnohjauksessa olla myös hiljaa. Työnohjaajat olivat yksimielisiä siitä, että työnohjattavilla tulisi olla mahdollisuus työnohjauksessa olla sellaisia kuin he ovat. Toisaalta keskustelussa korostettiin työntekijöiden vuorovaikutusvastuuta, joka useimmiten edellyttää puhumista muiden kanssa. Työnohjaajien kokemuksen mukaan työnohjaajalta odotetaan tilanneherkkyyttä hiljaisuuteen puuttumisen suhteen. Pohdittiin, milloin ja miten olisi hyvä houkutella työnohjattavia puhumaan ja jakamaan ajatuksiaan muiden kanssa ja milloin taas on hyvä jättää hiljainen työnohjattava rauhaan. Turunen (2002) toteaa, että reflektiivinen asiantuntija on sitoutunut omakohtaiseen kasvuun ja omakohtaiseen, elinikäiseen oppimisprosessiin. Asiantuntija pyrkii tulemaan tietoiseksi omasta toiminnastaan ja haluaa asettaa sen kritiikin kohteeksi. Tästä näkökulmasta voi ajatella, että työnohjaajan tehtävänä voisi olla oikea-aikainen hiljaa olevan ohjattavan mukaan kutsuminen.

*Ja miten paljon saa olla siten kun haluaa...ja ryhmässä voi myös hiljaa ollen saada paljon ja reflektoidakin ja se ei välttämättä näy ulospäin. Sitä ei voi koskaan olla varma, mitä hiljaisinkin päässä tapahtuu...*

*Mä kyllä lähdän siitä, että jokaisen pitäisi sanoa edes jotain kaikissa työnohjauksissa.*

*Se on ihmeellistä, miten joissain työnohjauksissa pitkätkin hiljaiset hetket tuntuu hyviltä miettimisen hetkiltä ja taas joissain hiljaisuus tuntuu painostavalta ja vaivaannuttavalta.*

*Minä kyllä otan niiden työnohjattavien kanssa puheeksi jos mua häiritsee tai mietityttää jonkun tai joidenkin puhumattomuus. Miksi sitä mun pitäisi yksin pähkällä?*

Mezirowin mukaan reflektio on omien uskomusten oikeutuksen kriittistä selvittämistä. Reflektio vaatii ihmiseltä oman toiminnan arviointia ja toimintatapojen kriittistä tarkastelua. Reflektiivisyydessä oman toiminnan kyseenalaiseksi asettaminen on olennaista: miksi toimin tilanteessa juuri tietyllä tavalla ja mitkä tekijät ovat siihen toimintaan minut johtaneet? Reflektiota käytetään usein synonyyminä korkeammille henkisille prosesseille, joiden avulla pyritään löytämään kokemusten tulkitsemisen kautta uudenlaista ymmärrystä. (Mezirow 1995, 17–24.) Omien uskomusten selvittäminen sekä toiminnan kriittinen tarkastelu ja arviointi mahdollistuvat työnohjauksessa yhdessä ihmettelemällä ja jakamalla omia ajatuksia ja kokemuksia.

Keskustelijat totesivat, että työnohjaaja reflektoi sekä työnohjaustilanteessa (reflection in action) että työnohjaustilanteen jälkeen (reflection on action). Työnohjaajan näkökulmasta yksi työnohjaus on melko pitkä; se alkaa jo valmistauduttaessa istuntoon ja jatkuu istunnon jälkeen. Työnohjaaja kannattelee prosessia mielessään ja reflektoi sitä kehittäen samalla myös omaa asiantuntijuuttaan ja osaamistaan. Pääpiirteissään reflektio käynnistyy ihmettelyllä, jota seuraavat ensin jäsentäminen ja sen jälkeen toiminnan ennakointi. Sen pohjalta valikoituu kokeilu ja toteutettua kokeilua arvioidaan. Arviointi johtaa yleensä taas asioiden ihmettelyyn, josta reflektio-prosessi etenee spiraalimaisesti. Muodostuu reflektion kehä. (Alhanen ym. 2011, 45–60). Jotkut työnohjaajista kuvasivat käyttävänsä kirjoittamista reflektion apuvälineenä työnohjaustilanteen jälkeen.

*Se alkaa se omassa päässä käsittely heti kun pääsee siitä työnohjaustilanteesta ulos. Minäkin kun pääsin muutaman askeleen pois päin siitä työnohjausrakennuksesta niin alkaa sitten heti vyöryä ajatuksia päähän siitä mitä kaikkea oli kuullut ja miltä se tuntui...sitten mä kirjoitin auki sitä mitä olin kuullut ja mitä tapahtui.*

*Minulle on tärkeätä, että pystyy rauhassa orientoitumaan työnohjaukseen vaikka vain hetken ja sitten kotimatka onkin yhtä reflektointia*

## Reflektiota ja reflektiivisyyttä mahdollistavia tekijöitä työnohjauksessa

Työnohjaajien kirjoittamat kuvaukset reflektiivisyyttä ja reflektiota mahdollistavista tekijöistä liittyivät ilmapiiriin, vuorovaikutukseen, asenteisiin, yhteiseen ymmärrykseen ja työnohjaajan toimintaan. Reflektiivisyyden mahdollistaa arvostava ja hyväksyvä ilmapiiri sekä turvallisuus ja luottamus. Niiden luomiseen työnohjaaja tietoisesti tähtää. Lisäksi reflektiivisyyttä mahdollistavana tekijänä pidettiin sitä, että työnohjattavat tuovat työnohjaukseen itselleen merkityksellisiä asioita, joita he ovat valmiita työnohjauksessa pohtimaan.

Työnohjaajien keskustelussa korostettiin työnohjaajan tekemien kysymyksien merkitystä. Hyvien kysymysten katsottiin vievän prosessia eteenpäin ja siten mahdollistavan reflektiota. Työnohjaus menetelmänä perustuu oikeiden kysymysten asetteluun (asiakkaita) ohjattavia hyödyntävällä tavalla (Sirola-Karvinen 2007, 112). Ojasen mukaan kysymisen tarkoituksena on haastaa ohjattavat katsomaan tilanteita useammasta näkökulmasta. Ohjaajan tehtävänä on kuunnella ”jokaisella solullaan”, jotta hän voi kysyä ohjattavilta intuitiivisesti tärkeitä kysymyksiä. Ohjaus vaatii sekä vahvaa älyllistä otetta, mutta toisaalta tunteet ovat siinä avainasemassa. Työnohjaaja voi myös omilla vuorovaikutuksessa olemisen tavoillaan ja reflektiivisillä toimintamalleillaan tukea ohjattaviensa reflektiokyvyn kehittymistä ja kutsua heidät mukaan refleктоimaan. (Ojanen 2007, 72–73.)

*Joskus voi olla hyvä, että työnohjauksessa työnohjattava oppii arvostamaan sellaisia asioita, jotka voi tuntua itsestäänselvyyksiltä. Sitten kun joku ulkopuolinen kysyy ja ihmettelee, niin alkaa itsekkin arvostamaan omaa työtään enemmän. Työnohjaaja voi auttaa ohjattavia huomaamaan työn ainutkertaisuuden... On tarpeen etsiä siitä omasta työstä niitä asioita, jotka kannattelee, jotka antaa toivoa ja vievät eteenpäin. Varsinkin kun tilanteet on aika vaikeita monilla työpaikoilla.*

*Kyllä se luottamuksellisen ja avoimen ilmapiirin rakentaminen on lähtökohtaisesti työnohjaaja vastuulla, mutta täyteen mittaansa se voi kehittyä vain vastavuoroisesti työnohjattavien kanssa.*

Reflektioprosessi tarkoittaa työnohjauksessa liikettä, muutosta ja kehittymistä. Sitä pidetään myös sellaisen ajattelun käynnistymisenä, joka saattaa muuttaa aikaisemmin epäselvinä ja hämärinä koettuja tilanteita. Asenteet ja tiedonkäsittelytaidot voivat muuttua. Erityisesti työnohjattavien ryhmässä on monta peilipintaa omalle ajattelulle, kokemuksille ja tunteille. Se tarjoaa yksilölle mahdollisuuden kasvaa ja kehittyä toisten kanssa ja avulla. Muutoksen ja kehittymisen haasteeksi saattaa kuitenkin muodostua tuesta ja turvallisesta toimintatavasta kiinni pitäminen. Muutos saattaa jäädä puheen tasolle. Usein reflektioprosessi mahdollistaa uusien etenemisreittien löytämisen ja toiminnan muuttamisen. (Ojanen 2007, 69–73.)

Työnohjaajat pitivät keskustelussa tärkeänä uusien, usein ajattelun tai toiminnan muutokseen johtavien näkökulmien etsimistä yhdessä työnohjattavien kanssa. He kuvailivat myös omia keinojaan tukea reflektiivisyyttä työnohjauksissaan.

*Sitten ihan se vanha konsti, että toistetaan niitä sanoja tai ilmaisuja mitä työnohjattavat käyttävät ja työnohjaaja kysyy ymmärsinkö minä oikein... Heitetään se pallo takaisin sen asian esille ottaneelle...pyritään sitä kautta saamaan esille niitä näkökulmia ja ihmetellään.*

*No kyllä mun mielestä ihan se vanha konsti...jos olisi vaikka ryhmä, johon on tuotu joku asia työtä, niin katotaan sitä sitten eri näkökulmista; joku katsoo asiakkaan tai potilaan näkökulmasta ja toiset mieltii asian puheeksi ottaneen näkökulmasta ja jotkut mieltii esimiesten näkökulmasta ja niin edelleen. Saadaan lisää perspektiivejä.*

*Ja miten sanoittaa sitä, mitä on kuullut ja ikään kuin vahvistaa sitä mitä on tullut esille? Minkälaista ymmärrystä siinä ryhmässä on syntynyt? Ja sitten huomaa, että hei tässä nyt työnohjaaja voi sanoittaa, että huomautteko te; jotain uutta on nyt löytynyt.*

Vehviläisen mukaan läpinäkyvyys ja avoimuus ovat yhteisen ymmärryksen syntymisen edellytyksiä. Läpinäkyvyyden pyrkimys tarkoittaa sitä, että tavoitteet, toimintatavat ja pelisäännöt otetaan puheeksi ja ohjaajan johdolla huolehditaan, että osapuolet löytävät keskinäisen ymmärryksen näistä asioista. Riittävän yhteisymmärryksen luomisen perustana on luottamukselli-

nen ja hyväntahtoinen yhteistyösuhde, jolla kuitenkin on selvät rajat ja yhdessä sovitut tavoitteet. Ystävällisyyteen ja dialogisuuteen pyrkivä vuorovaikutus tukee oppimista, itsereflektiota ja yhteistä ongelmanratkaisua. Dialogisessa vuorovaikutuksessa on tilaa monenlaisuudelle ja erilaisille näkökulmille. (Vehviläinen 2014, 58–74.)

Ohjaussuhteella on sosiaalinen luonne ja kaikki ohjaussuhteen osapuolet ovat vastuussa prosessin etenemisestä ja tavoitteiden suuntaisesta työskentelystä. Ohjaussuhde pysyy toiveikkaana ja virtaavana, jos muistetaan, että siinä ovat yhteen kietoutuneina rutiini ja reflektio, tuttu ja uusi sekä kyseenalaistetun ja perinteen tarjoamat ainekset. (Vehviläinen 2014, 11–55.)

Läpinäkyvyys ja avoimuus liittyvät luottamukseen. Luottamuksen käsitteestä ja luottamuksen rakentumisesta työnohjaajat keskustelivat vilkkaasti. Luottamus luo heidän mukaansa perustan reflektiivisyydelle. Työnohjaaja voi omilla toimillaan rakentaa tietoisesti luottamusta työnohjattavien välille ja myös itsensä ja työnohjattavien välille. Hän voi rakentaa luottamusta antamalla tilaa työnohjattavien erilaisille näkemyksille, ilmaisemalla hyväksymistä ja lämpöä katseella ja muulla kehon kielellä sekä rohkaisemalla ja antamalla positiivista palautetta.

*Luottamus liittyy kyllä tilaan. Ei välttämättä fyysiseen tilaan vaan psyykkiseen tilaan, jossa jokaisella on mahdollisuus olla sellaisena kun on ja tulla niine kysymyksineen ja lähtökohtineen, joita itse kullakin on. Luottamus syntyy silloin, kun löytyy sellainen tila, että ihmiset pystyvät olemaan avoimia ja omia itsejään.*

*Se on se kokonaisuus, ihan työnohjaajan katseesta lähtien, siitä se luottamus syntyy.*

*Työnohjaus on prosessi, ei kukaan luota sinuun ensimmäisellä kerralla, kyllä luottamus syntyy ja kehittyy prosessissa.*

*Mä ajattelen, että sillä on merkitystä, kuinka paljon minä työnohjaajana luotan niihin ohjattaviin. Että miten minä työnohjaajana luotan siihen, että he osaavat ja puhuvat siitä työstään sellaisena kun se on. Luottamus on varmaan sellaista vastavuoroista.*

*Joskus se on niin kummallista, että se vaan syntyy se luottamus, sitten sitä ihmettelee, että miten ne näin äkkiä sen luottamuksellisen olon sai... se on yllättävää.*

## **Reflektiota ja reflektiivisyyttä haittaavia tekijöitä työnohjauksessa**

Työnohjaajat kirjasivat runsaasti työnohjauksen reflektiivisyyttä haittaavia asioita. Haittaavat asiat olivat työnohjaajasta, työnohjattavista, työnohjauksen prosessista ja rakenteesta johtuvia tekijöitä.

Työnohjaajaan liittyviä mainintoja olivat muun muassa työnohjaajan reflektointikykyä ja aitoa kuuntelua haittaavat ennakko-oletukset ja tulkinnot, itseluottamuksen puute ja ammattitaidottomuuden tuntemukset. Työnohjattaviin liittyvät maininnat liittyivät myös ennakko-oletuksiin ja vaikeuteen reflektoida omaa ja muiden kertomaa, myös työnohjattavien tarve näyttäytyä hyvänä työntekijänä, ammattitaidottomuuden paljastumisen pelko sekä sitoutumattomuus työnohjaukseen mainittiin. Lisäksi oli mainintoja työnohjauksen tavoitteiden ja perustehtävän epäselvyydestä sekä valmiiden ja nopeiden ratkaisujen odotuksesta ja vanhasta kiinni pitämisestä. Yhteisiä reflektiota vaikeuttavia tekijöitä näyttävät olevan työnohjaukseen liittyvät liian korkeat odotukset ja se, että ohjattavat on pakotettu osallistumaan työnohjaukseen, työnohjaustila on rauhaton, työnohjausprosessit ovat lyhyitä ja työyhteisöjen johto ei tue työn tutkimista ja kehittämistä.

Tilanteen edetessä keskustelimme työnohjaajien kanssa kolmesta teemasta. Ensimmäinen liittyi pelkoon ja erityisesti paljastumisen pelkoon. Työnohjattavat saattavat pelätä, että heidän osaamattomuutensa tai työn huonosti tekeminen paljastuu ja pelätään häpeää. Nämä tunteet estävät arkojen asioiden esille ottamisen ja niiden refleктоimisen. Työnohjaaja voi pelätä kysyä ja kyseenalaistaa, koska hän pelkää paljastuvansa tyhmäksi. Pelon ajateltiin peittävän alleen asioita, joita pitäisi käsitellä. Pelko estää moniäänisyyttä ja reflektiivisyyttä.

Työnohjaajan ja työnohjattavien pelko paljastumisesta. Työnohjattavat pelkäävät, että tulevat paljastetuksi siitä, että tekevät työtä jotenkin huonosti tai eivät ymmärrä tarpeeksi. Työnohjaaja pelkää kysyä perusasioita, koska pelkää leimautuvansa tyhmäksi. Pelko voi peittää alleen monia asioita.

Mun yksi yksilötyönohjattava sanoi usein palautteena, ettei työnohjauksessa kyllä kovin syvällisiin asioihin päästy. Minä ajattelin, että se on mun syy, en osaa johdatella työnohjattavaa syvällisten asioiden äärelle. Sitten selvisikin, kun kysyin ohjattavalta, että häntä pelotti, että hän ei osaa puhua riittävän syvällisiä asioita, että siis minä työnohjaajana olisin pettynyt häneen. Onneksi kysyin!

Toinen keskustelumme teema liittyi ohjattavien haluttomuuteen tai jopa kyvyttömyyteen reflektoida. Työnohjauksen yhtenä onnistumisen merkinä näytään pidettävän sitä, että työnohjattavat refleктоivat näkyvästi ja kuuluvasti tai ainakin keskustelevat yhdessä. Jos näin ei tapahdu, työnohjaaja kokee epäonnistumista tai pohtii ainakin omaa taitoaan ohjata reflektiivistä prosessia. Työnohjaajien kokemusten mukaan työnohjausryhmissä on suuria eroja siinä, miten vaivattomasti tai vaikeasti reflektointi lähtee käyntiin ohjausprosessissa. Joidenkin kanssa reflektointi on luontevaa ja joidenkin kanssa työnohjaajat tuntevat olonsa kyvyttömiksi.

*Se on hienoa, että joidenkin työnohjattavien tai ryhmien kanssa asioiden käsittely ja niiden reflektointi lähtee heti käyntiin ja kaikki sujuu, kaikki on aktiivisia, jotenkin valmiita siihen.*

*... minusta tuntui, että näillä ihmisillä ei ole kykyä reflektoida... he eivät koe sitä tarpeelliseksi, eikä sitä siis siinä ohjauksessa syntynyt. Ja mähän olin ihan kauhuissani, ... Sitten onneksi oli pakko videoida niitä työnohjauksia ja mä videoin sitä yhden kerran, joka oli ihan kaamee ja kaikki muutkin oli sitä mieltä, että se oli ihan kaamee. Sitten mä onneksi sain vahvistusta siitä, että se ryhmä oli tosi vaikea ja että kaikki ei ole minun syytäni ja että mä tosiaan tein kaikkeni.*

*Mä yritin saada sitä ryhmää keskustelemaan kaikin mahdollisin virikkein. Käytin kaikki toiminnalliset menetelmät, jotka osasin ja keksin. Ja sellaiset menetelmät jotka toisessa ryhmässä toimi aivan loistavasti ja en meidännut saada keskustelua loppumaan, niin tuolla se oli, että ”ihan kiva”. Mulla oli ihan kylmä hiki, kun mä menin sinne.*

Ojases mukaan reflektiiviseen työskentelykyvykkyyteen vaikuttavat monet tekijät. Työnohjaajan näkökulmasta tärkeää näyttäisi olevan se, että oh-

jaaja pysyy ”tutkijan roolissa”. Hän antaa työskentelymallin, jossa tutkiminen on keskeistä ja oleellista. Ohjaajalla on kaksinkertainen tehtävä: hän on oppimisen helpottaja ja aikuisena toimivan yksilön malli. Hän ylläpitää tutkimiseen tarvittavaa uteliaisuutta, vahvistaa ohjattavien kykyä sietää epävarmuutta ja avuttomuuttakin. Ei tarvitse toimia heti, vaikka on kiinnostunut tutkimaan. (Ojanen 2007, 71–74.)

Työnohjaajat keskustelivat myös reflektoinnin ja reflektiivisen työotteen vaikeudesta ohjattavien näkökulmasta. Jos työpaikan toimintakulttuuri ei ylipäättään tue reflektiivisyyttä, on reflektiivinen tarkastelu haasteellista myös työnohjauksissa. Reflektiivinen työote edellyttää opettelua, totuttelua ja valmiutta käsitteellistää arjen toimintaa ja kokemuksia. Myös oman työn arvostamisella nähtiin olevan yhteys siihen, miten valmiita ollaan reflektoimaan työtä, siihen liittyviä tunteita ja kokemuksia tai vaikkapa omaa käytöteoriaa. Tämä edellyttää työnohjaajalta taitoa ja herkkyyttä tutkia ohjattavien kanssa yhdessä sitä, miten juuri tässä työnohjauksessa voisi parhaiten tukea reflektiivisyyttä ottaen huomioon edellä mainitut ohjattavien toimintakulttuuriin liittyvät tekijät.

*Se oli varmaan se keskustelukulttuuri... että he eivät ole tottuneet siihen. Sitten taas toisaalta, reflektio on vaikeaa ja aika monitasoista, kyllä se vaatii opettelua ja totuttelua se, että ei siihen heti ole välttämättä valmiutta. Totta. Kyllä reflektointi edellyttää jonkinlaista käsitteellistämistä ja jos ei ole siihen tottunut, niin vaikeeta se on.*

*Miten paljon siihen sitten vaikuttaa se, että minä työnohjaajana oletan, että kaikki on valmiita refleктоimaan?*

Mälkin mukaan viimeisten vuosikymmenien aikana reflektiosta on tullut muun muassa aikuiskasvatustieteen muotitermi. Reflektiota koetetaan edistää monissa koulutuksissa, ja sitä on tutkittu paljon. On kuitenkin epäselvää, miksi reflektion aikaansaaminen koulutuksissakin näyttää olevan kovin vaikeaa. Monesti koulutuksissa tavoitellaan reflektion avulla melko syvällisiä tiedostamis- ja muutosprosesseja, vaikka usein lopputuloksena on lähinnä yleistä pohdintaa käsillä olevien asioiden tiimoilta. (Mälkki 2011, 27–42.)

Yleiselle tasolle jäävän pohdinnan ongelma näyttäytyy työnohjauksissakin, ja se haastaa työnohjaajan kehittämään ohjausmenetelmiään niin, että



ohjattavan reflektiivinen praktiikka eli tiedonkäsittelytaidot kehittyisivät ja laajentuisivat. Ohjattavien metakognitiivisten kykyjen aktivoituessa uuden tiedon tulkinnessa voi tapahtua radikaalikin käsitteellisen tason muutos. Kyky katsoa tietoa useammasta perspektiivistä vahvistuu ja tietoa voidaan siirtää uusiin yhteyksiin. Reflektiivinen praktiikka on myös keino, jolla ohjattavat voivat saada kosketuksen tunteisiinsa ja kehittää siten itsetietoisuuttaan. Ohjaustilanteessa on läsnä tavallaan kaksi osakulttuuria: aistimuspohjainen ja kielellinen. Kokemuksen ja ymmärtämisen välille voi reflektioprosessissa muodostua oppimista edistävä jännite ja huomio voi kääntyä omaa toimintaa ohjaavaan käyttöteoriaan. Ihminen voi oppia käyttämään työssään kokonaista omaa itseään tajuten samalla oman rajallisuutensa. Tämä auttaa myös olemaan suhteessa toisiin. (Ojanen 2007, 71–73.)

Kolmas keskusteluteema liittyi työnohjaajien ja ohjattavien ennakkoaktiviteetteihin. Työnohjaajalla voi olla haitallisia ennakkoaktiviteettejä ohjattavien mahdollisuuksista ja kyvyistä. Keskusteltiin siitä, vaikuttaako esimerkiksi ohjattavien ammatti, koulutus tai työpaikka ennakkoasenteisiin. Onko työnohjaajilla riittävästi valmiuksia toimia työnohjaajina ohjattaville, joille työnohjaus on outoa ja uutta? Toisaalta mietittiin, millaisia ennakkoaktiviteettejä ohjattavat liittävät työnohjaajaan, jos he eivät itse ole saaneet osallistua työnohjaajan valintaan. Ennakkoasenteisiin, asennoitumiseen ja reflektiivisyyteen saattaa vaikuttaa sekin, ettei työnohjaussuhteen alussa ole riittävästi rakennettu yhteistä ymmärrystä työnohjauksen tavoitteista ja toimintatavoista. Luottamusta ei rakennu helposti, jos esimerkiksi esimies on tilannut työnohjaajan ja asettanut tavoitteita ohjattavien yläpuolelta.

Ongelmalliseksi koettu tilanne johtaa joskus ajattelun ja havaintojen kaavamaisuuteen, ja ulospääsyä tilanteesta on vaikea löytää ainakaan omin voimin. (Alhanen ym. 2011, 48–49.) Tämä pätee sekä työnohjaajan että työnohjattavien tilanteissa. Työnohjaajan omien ennakkoasenteiden ja esteiden tunnistaminen auttaa jo alkuun niiden käsittelyssä ja ainakin sivuun laittamisessa niin, että ne eivät hallitse ohjaussuhdetta. Työnohjaaja voi pysähtyä jäsentämään tilannetta. Jäsentämisessä ja eteenpäin pääsemisessä työnohjauksen työnohjauksessa tapahtuva reflektointi on itsereflektion ohella tärkeää asiantuntijuuden ja ammatillisuuden ylläpitämisen ja kehittämisen väline.

*Miten sitten se, että meillä voi olla joku ennakkoasenne siitä, että nuo ja nuo ammattiryhmät eivät osaa reflektoida, vaikka siivoajat... eihän tässä*

*voi puhua oikeista asioista. Ja monikulttuurisissa työyhteisöissä nyt voi olla tosi hakusessa käsitys työnohjauksesta. Joillekin riittää se, että ”mä teen tätä työtä päivästä toiseen ja se riittää”. He siis ovat tyytyväisiä siihen työhönsä ja mulla on se tarve, että kyllä pitäisi vähän muuttua ja kehittää.. Mutta nämä oletukset, että joku ei pysty...Mutta kyllä minäkin ajattelen, että kyllä reflektiossa tarvitaan...että jos se olisi jotenkin älyllistä... enkä tarkoita että ne olisivat tyhmiä, mutta eivät ole tottuneet siihen tapaan ...just tää käsitteellistäminen....*

*Niin ei se kyllä koulutustasosta johdu, ettei ole valmiuksia. Kyllä se enemmän on se työpaikan toimintakulttuuri ja siihen kai työnohjaajankin on jotenkin asetuttava.*

*Mä kyllä pyrin olemaan tosi avoin sille ryhmälle, jos mä olen puhunut jostain esimerkiksi niiden esimiehen kanssa, joka ei ole paikalla, niin mä kyllä kerron siitä, jos en saa sitä esimestä itseensä kertomaan.*

Työnohjauksen haasteista selviämisessä työnohjaajat pitivät tärkeänä sitä, että he voivat itse reflektoida näitä haasteita sekä yksin että yhdessä työnohjaajakollegoiden kanssa. Erityisen tärkeää näyttäisi olevan se, että työnohjaajalla on työnohjauksen työnohjaus. Siinä on mahdollisuus käsitellä sekä omia tunteita että käyttöteoriaa niin, että jaksaa kasvaa toimimaan kerästä toiseen haastavissakin tilanteissa. Reflektio vapauttaa mielen voimavaroja, jolloin ihminen voi saada paremmin käyttöönsä kapasiteettinsa. Hän voi alkaa nähdä asiat uusin silmin ja alkaa asennoitua eri tavoin kuin aikaisemmin (Ojanen 2007, 70).

*Kyllä on tosi tärkeätä, että työnohjauksista saa puhua jonkun kanssa, reflektoida siis. Työnohjauksen työnohjaus on välttämätöntä mutta myös se, että voi puhua epävirallisestikin muiden työnohjaajien kanssa.*

## Lopuksi

Marja: Mitä kaikkea meille tuli tuosta kirjoitetusta mieleen?

Ilse: Paljon syntyi ajatuksia. Ensinnäkin vahvistui se, että työnohjauksessa reflektiota tapahtuu monella tasolla: työnohjaajan ja työnohjattavien päiden sisällä, työnohjattavien välillä ja ohjaajan ja ohjattavien välillä. On varmaan tärkeää, että työnohjaaja on avoin näille kaikille tasoille ja omalla toiminnallaan mahdollistaa niiden tasojen näkyväksi ja kuulluksi tulemistä. Tämä taas edellyttää läsnäoloa ja luottamusta, joiden muodostamalle perustalle reflektiivinen suhde rakentuu.

Marja: Kyllä, niistähän työnohjaajat puhuivat paljon. Läsnäolo välittyy työnohjaajan katseesta ja hyväksyvistä puheista, rauhasta ja tilasta. Ajattelen, että myös työnohjaajan keholliset tuntemukset kertovat läsnäolosta. Olen työnohjaajana läsnä ihmisenä, ja minulle kerrotut tarinat vaikuttavat minuun. Toki joskus, kuten työnohjaajat kuvasivat, omia tuntemuksia pitää oman toimijuuden tukemiseksi suitsia. Lähtökohtaisesti kuitenkin ohjattavien tarinoiden herättämistä tuntemuksista puhuminen luo pohjaa reflektiivisen suhteen ja luottamuksen rakentumiselle.

Ilse: Ymmärtääkseni työnohjaaja voi rakentaa reflektiivistä suhdetta sekä heijastamalla ohjattaville takaisin sitä, mitä heidän tarinansa työnohjaajassa herättävät että haastamalla ohjattavia puhumaan lisää siitä, mitä he itse ovat sanoneet tai mistä muut ovat puhuneet. Jotenkin sopivassa suhteessa on hyvä olla refleksiivisyyttä ja reflektointia. Tärkeintä lienee, että fokus on siinä, mitä ohjattavat tuovat esille. Se ei kyllä aina minulta onnistu.

Marja: Mietin sitä, miten työnohjaajan tekemät kysymykset liittyvät tuon fokuksen asettamiseen. Edellä kirjoitimme, että työnohjaajan kysymykset johdattelevat reflektointiin. Mutta tärkeintä työnohjaajan kysymyksissään lienee se, että ne liittyvät siihen, mitä ohjattavat ovat sanoneet. Ei siihen, mihin minä työnohjaajana liitän kunkin keskustelunaiheen. Pitäisiköhän työnohjauksissa kuitenkin vaalia enemmän kuuntelemista kuin kysymistä?

Ilse: Mutta entä sitten, kun ei synny keskustelua, jota voisi kuunnella? Tunnistin hyvin työnohjaajakollegoidemme tarinat siitä, että reflektointi ei lähde käyntiin. Onko vika minussa vai onko ohjattavia, jotka eivät osaa reflektoida?

Marja: Tuttua itsellenikin tuo tuska. On varmaan niin, kuten aiemmin kirjoitimme, että työnohjattavat ovat erilaisia ja he tuovat työnohjaukseen mukanaan oman toimintakulttuurinsa. Jos ei ole tottunut puhumaan työstään, ei varmaankaan puhkea puhumaan myöskään työnohjauksessa. Ajattelen, että tällainen tilanne haastaa työnohjaajaa yhdessä ohjattavien kanssa tutkimaan sitä, miten tässä nyt meidän kaikkien kannattasi olla ja toimia, jotta työnohjaus tuntuisi mielekkäältä ja että siitä olisi siihen osallis-  
tuville hyötyä.

Ilse: Miten sitä työnohjaajana voisi asettua rauhassa siihen työnohjaustilanteeseen ohjattavien kanssa ihmettelemään ja pohtimaan, kuunnellen, mutta myös lempeästi haastaen? Kyllä minä uskon siihen, että reflektiivisyyteen voi harjaantua ja työnohjaukset voivat olla hyviä oppimisen paikkoja.

Marja: Ja jos työnohjauksessa harjaannutaan toimimaan reflektiivisesti, parhaimmillaan se johtaa reflektiivisten, työelämää kehittävien työtapojen ja työotteiden vahvistumiseen myös työssä, monenlaisissa toimintaympäristöissä. Reflektiiviset työtavat voivat myös luottamuksen ja avoimuuden lisääntymisen myötä tukea työntekijöiden ja työyhteisöjen hyvinvointia.

Ilse: Entä työnohjaajien hyvinvointi?

Marja: Kyllä tässä artikkelissa tuli vahvasti esille se, että työnohjaus on vaativaa asiantuntijatyötä ja kaikilla työnohjaajilla tulisi olla vähintäänkin oma työnohjaus. Koulutusorganisaation edustajina tietenkin voisimme myös tarjota työnohjaajien täydennyskoulutusta.

Ilse: Vaikkapa juuri reflektiivisyydestä työnohjauksessa.

# LÄHTEET

- Alhanen, Kai; Kansanaho, Anne; Ahtiainen, Olli-Pekka; Kangas, Marko; Soini, Tiina & Soininen, Jarkko 2011. Työnohjauksen käsikirja. Helsinki: Tammi.
- Andersen, Tom 1991. The reflecting team. Dialogues and dialogues about dialogues. New York: Norton.
- Heroja, Teija; Koski, Arja; Seppälä, Pekka; Sääntti, Risto & Wallin, Aila (toim.) 2014. Parempaa työelämää tekemässä. Tutkiva ote työnohjaukseen. Tallinna: United Press.
- Keski-Luopa, Leena 2001. Työnohjaus vai superviisaus. Työnohjausprosessin filosofisten ja kehityopsykologisten perusteiden tarkastelua. Lahti: Metanoia-instituutti.
- Kärkkäinen, Maj-Lis 2013. Työnohjaus psykiatrisessa erikoissairaanhoidossa. Publications of the University of Eastern Finland. Dissertations in Health Sciences 180. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto. Väitöskirja.
- Mezirow, Jack 1995. Kriittinen reflektio uudistavan oppimisen käynnistäjänä. Teoksessa Jack Mezirow et al. (toim.) Uudistava oppiminen. Kriittinen reflektio aikuiskoulutuksessa. Oppimateriaaleja 23. Lahti: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Mälkki, Kaisa 2011. Theorizing the Nature of Reflection. University of Helsinki, Faculty of Behavioural Sciences, Institute of Behavioural Sciences. Viitattu 7.7.2015. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/26421/theorizi.pdf?sequence=1>.
- Nummela, Tuija (toim.) 2011. Yhdessä ja erikseen. Matkalla työnohjaajaksi. Saimaan ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja A: Raportteja ja tutkimuksia 22. Viitattu 10.7.2015. [http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-5714-52-4%20\(PDF\)](http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-5714-52-4%20(PDF)).
- Ojanen, Sinikka 2001. Ohjauksesta oivallukseen. Ohjausteorian kehittelyä. 2. uusittu painos. Oppimateriaaleja 99. Helsinki: Palmenia.
- Ojanen, Sinikka 2007. Mitä työnohjauksessa ymmärretään reflektiolla? Teoksessa Yrjö Ketonen & Marjo Korhonen (toim.) Työnohjaus. Suomen työnohjaajat ry:n 25-vuotisjuhlakirja. Turku: Suomen työnohjaajat, 69–76.
- Sirola-Karvinen, Pirjo 2007. Työnohjauksen tulevaisuuden skenaarioita. Teoksessa Yrjö Ketonen & Marjo Korhonen (toim.) Työnohjaus. Suomen työnohjaajat ry:n 25-vuotisjuhlakirja. Turku: Suomen työnohjaajat, 110–112.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2004. Älykäs johtajuus. Ihmisen johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum.
- Tiuraniemi, Juhani 2002. Reflektiivisyys asiantuntijan työssä. Teoksessa Pekka Nieminen & Esko Keskinen (toim.) Taitavan toiminnan psykologia. Helsinki: Hakapaino, 165–195.
- Turunen, Hannele 2002. Critical learning incidents and use as a learning method. A comparison of Finnish and British nurse student teachers. Kuopion yliopiston julkaisuja, E Yhteiskuntatieteet 93. Kuopio: Kuopion yliopisto. Väitöskirja.
- Vehviläinen, Sanna 2014. Ohjaustyön opas. Yhteistyössä kohti toimijuutta. Helsinki: Gaudemus.

*Marianne Summanen*

## MATKANI TYÖNOHJAAJAKSI – HYPPYKIVIÄ JA INSPIRAATION LÄHTEITÄ

*Artikkelissa kirjoittaja kuvaa työnohjaajakoulutuksensa aikaista matkaansa ja kehittymistään työnohjaajaksi. Artikkelin rakentuu merkityksellisten vaiheiden ja kokemusten ympärille. Aineistona ovat kirjoittajan oppimis-  
päiväkirjamerkinnot 2,5 vuotta kestäneen koulutuksen ajalta. Kuutta valittua merkityksellistä kokemusta on jäsennetty Hyppykiviä-menetelmän avulla. Artikkelissa on ohjeistettu myös Hyppykiviä-menetelmän soveltamista työnohjauksessa.*

### Johdanto

Artikkelini on kuvaus matkastani työnohjaajaksi. Kirjoitan kokemuksistani työnohjaajaopiskelijana ja pohdin, mitä työnohjaus minulle merkitsee. Olen työskennellyt koulukuraattorina lasten- ja nuorten etua etsien ja vahvistaen kahden vuosikymmenen ajan. Sitä ennen olen saanut tutkia ja pohtia sosiaalityön arvoja, etiikkaa, työtapoja ja lainsäädännön kehittymistä lastensuojelun, vanhus- vammais- ja päihdetyön tehtävissä. Työnäkynä on ollut toimia ja ajatella yhdessä asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa sekä etsiä ratkaisuja, jotka vievät kohti hyvää tulevaisuutta.

Työnohjaajakoulutukseen hakeutumiseeni vaikuttivat monet asiat ja kokemukset. Kaipasin pitkäkestoista koulutusta, jonka aikana voisin pohtia omaa itseäni, työuraani sekä tulevaisuutta. Halusin tutkia osaamistani kysymällä, riittääkö se toisen työntekijän ammatilliseen tukemiseen, rinnalla kulkemiseen. Kaipasin myös lisätietoa ja -taitoa työhöni, erityisesti minulta pyydettyihin konsultatiivisiin keskusteluihin. Kaipasin apua siihen, mi-



ten laajentaa kysyminen ja vastaaminen dialogiksi, joka tukee työmenetelmien ja arvojen miettimistä – punaisten lankojen löytämistä arkityöhön.

Olin pitkään omassa työssäni pohtinut työnohjauksellisen työotteen hyödyntämistä oppilaiden, vanhempien ja verkostojen tapaamisissa. Ajatus työnohjauksen hyödyistä vahvistui myös erilaisten lyhytkestoisten koulutusten myötä. Päätöstäni hakeutua työnohjaajakoulutukseen tukivat myös inspiroivat keskustelut työtoverin ja ystävän kanssa – meillä oli yhteinen unelma.

Valmistuin työnohjaajaksi Diakonia-ammattikorkeakoulusta joulukuussa 2014. Olen rakentanut tämän artikkelin työnohjaajakoulutukseni eri vaiheiden pohjalta. Koulutusprosessin eri vaiheet ovat olleet minulle eräänlaisia hyppykiviä ja samalla inspiraation lähteitä.

## **Työnohjauksesta – ohjattavana olemisen kokemus**

Koulutukseen ja työnohjaukseen hakeutumiseen vaikuttaa usein kokemus siitä, että tarvitsee jotain uutta työhönsä ja elämäänsä: esimerkiksi ammatillista kehittymistä, oman toiminnan arviointia, tulevaisuuden visioiden etsimistä tai rohkeutta muutokseen. Uuden etsinnässä unelmat ja ideointi ovat tärkeitä. Ajan ja ajattelun myötä ideat ja unelmat muuttuvat tavoitteiksi. Tavoitteisiin pyritään konkreettisella suunnitelmalla sitä jatkuvasti arvioiden. Prosessin päättyessä arvioidaan koko toimintaa sekä kootaan ajatukset tulevasta. (Alhanen ym. 2012, 81, 131, 134; Saramies, Solovjew & Raivio 2006, 9; Suomen työnohjaajat ry i.a.a.)

Työnohjaukseen olen osallistunut ammattiin opiskelusta lähtien. Minulla on kokemusta sekä ryhmä- että yksilöohjauksesta. Ne ovat mahdollistaneet ammatillisen dialogin työnohjaajan ja ryhmän kanssa. Työnohjaus on tukenut omaa sisäistä dialogiani ja dialogia kollegoiden kanssa. Työnohjauksen avulla olen voinut selkeyttää kuvaa itsestäni työntekijänä ja vahvistaa ammatti-identiteettiäni. (Alhanen ym. 2012, 45–46.) Työnohjaukset ovat kannustaneet, rohkaisseet miettimään sekä käytännössä toteuttamaan oimen ja työpaikan arvojen mukaista ja työyhteisön strategiaan soveltuvaa työotetta ja toimintatapaa. (Alhanen ym. 2012, 19–20.) Työnohjaukset ovat myös rohkaisseet antamaan tilaa erehdyksille ja epätäydellisyydelle.

Työnohjaukset ovat antaneet välineitä itsenäiseen reflektointiin: asioiden, tilanteiden ja oman toiminnan arviointiin ja toimintaan – myös vapaa-ajalla asiakkaan kohtaamiseen.

*Eräänä vapaapäiväni kuulin selkäni takaa hei-tervehdyksen ja nimeni. Pysähdyin. Olin ollut aivan omissa ajatuksissani. Käännyin ja vastasin tervehdykseen. Minua oli lähestytty työntekijänä. Mietin, mitä seuraavaksi sanoisin.*

*Jatkoin: ”No hei, täälläpä pääsee hyvin tänään hoitamaan asioita. Ei ole jonoja”. Vaihdoimme muutaman ajatuksen odotusajoista.*

Jälkeenpäin kävin itseni kanssa keskustelua. Miten kohdata asiakas arvostavasti ottaen huomioon tilanteen ja sen, että on vapaa-ajalla. Ovatko kysymykset ja keskustelun aiheet silloin erilaiset kuin työssä kohdatessa? Miten voin pitää työ- ja vapaa-ajan erillään? Miten valmistaudun samankaltaisiin tilanteisiin? Kokeilin ajatuksissa ja mielikuvissa erilaisia vaihtoehtoja työntekijän ja asiakkaan näkökulmista. Päädyin siihen, että seuraavalla kerralla pyrin tervehdyksen jälkeen jatkamaan: ”Mukava, kun tervehdit. Mitä syksyyn/talveen/kevääseen/kesään kuuluu?”

Opiskeluajalta on mieleeni jäänyt tilanne, jossa silloinen työnohjaaja ja työnohjausryhmä rohkaisivat minua harjoittelupaikassani olemaan luottamuksen rakentamisessa sitkeä ja pitkäjänteinen – odottamaan hetkeä, jolloin asiakas kokee tilanteen riittävän turvalliseksi ja haluaa keskustella. Työnohjauksessa sain tukea olla oma itseni, opiskelijan roolissa tekemässä työtä ammatillisesti. Se kannatti. Vuosien jälkeen sain terveisiä työntekijältä, joka oli ollut harjoittelijana samassa paikassa. Asiakas, jonka kanssa olin työskennellyt, oli muutaman vuoden aikana rohkaistunut keskustelemaan ja osallistumaan yhteisön toimintaan.

Nyt ammattilaisena ja nykyisessä työssäni olen hyödyntänyt työnohjausta tutkimalla ”isoa kuvaa” ja ”pientä kuvaa” sekä niiden suhdetta ja vaikutusta toisiinsa. ”Isona kuvana” ovat lait ja valtakunnalliset ohjeistukset, kunnan ja sosiaali- ja perhepalveluiden strategiat ja tavoitteet sekä monialainen yhteistyö. ”Pienenä kuvana” on oma työarkeni: esimerkiksi kalenterin täyttäminen viikko- ja vuositasolla, dokumenttien kirjaaminen ja tilanteisiin sopivien menetelmien valitseminen. (Alhanen ym. 2012, 32.)



## Työnohjaajakoulutuksessa – Hyppykiviä työnohjausosaamiseen

Työnohjaajakoulutuksen aikana käydään monenlaisia ja monitasoisia keskusteluja. Ne ovat henkilökohtaisia, kahdenvälisiä sekä koko ryhmän dialogeja. Omat kokemukseni koulutuksesta sekä siihen liittyneistä harjoitteluisista ja kirjallisista tehtävistä olivat ainutlaatuisia ja kulloinkin tilanteina kertaluontoisia. Niistä kehittyi prosessi. Ajattelen, että myös jokainen työnohjaus on ainutlaatuinen prosessi sekä työnohjattavalle että työnohjaajalle. Työnohjauksen herättämät ajatukset, tunteet ja vaikutukset omaan toimintaan ja työtapaan voivat muuttua työnohjauksen kuluessa ja olla erilaiset myös eri työnohjauskertoina. Työnohjauksessa opittua voi myös hyödyntää ajan kuluessa, kun oma henkilökohtainen kasvu ihmisenä sekä elämän- ja työkokemuksen karttuminen tuottavat uusia paikkoja ja haasteita. (Alhanen ym. 2012, 37, 65, 81, 132.)

Ben Furman kirjoittaa, ettei koskaan ole liian myöhäistä saada onnellisen lapsuus. Lapsuuden kokemukset eivät määrittäisi loppuelämäämme, vaan menneisyys voidaan nähdä voimavarana eikä vain syynä vaikeuksiin. (Furman 1997, 11–12, 90–91.) Olisiko työnohjauksella myös mahdollisuus muuttaa mennyttä eli etsiä menneestä voimaannuttavia asioita?

Työnohjaajakoulutuksessa jäsensin opiskeluprosessiani ja oppimistani eri vaiheiden kautta. Koin prosessin ”oppimishypyiksi”. Jäsensin tämän pohjalta myös ohjaamisosaamistani. Näin konkretisoitui Työnohjaajan Hyppykiviä -menetelmä, jonka työskentelyohjeiden kuvaus on artikkelini luvussa Viides Hyppykiveni – Toiminnalliset menetelmät. Menetelmän työskentelyvaiheet ovat tukeneet ja selkiyttäneet käsitystäni työnohjauksesta ja omasta työnohjaajuudestani. Ne ovat aiheita ja asioita, joita ajattelen tarvitsevani toimiessani työnohjaajana tai miettiessäni työnohjauksen käyttöteoriaani.

Hyppykiviä-menetelmä on minulle merkityksellinen, ja se on kulkenut matkassani vuodesta 1995 lähtien. Tuolloin tutustuin menetelmään tukioppilaskouluttajakoulutuksessa. Työnohjaajakoulutuksen aikana käytin Hyppykiviä-menetelmää kolme kertaa. Ensimmäisen kerran käytin sitä silloin, kun valmistauduin työnohjaajakoulutuksen hakemuksen kirjoittamiseen ja valintahaastatteluun. Toisen kerran käytin Hyppykiviä-menetelmää harjoitustyönohjaustilanteessa, jolloin lisäsin menetelmän rakenteeseen toiminnal-

lisuutta ja dialogisuutta. Tuolloin kirjoitin työnohjausraporttiini, että harjoitus sai myönteistä palautetta ja koin onnistumisen iloa.

Kolmannen kerran Hyppykiviä-menetelmä oli mukana työnohjaajakoulutuksen kokoavassa tehtävässä. Etsin ja valitsin sen avulla kirjoitukseni teemat ja rakenteen. Halusin tehdä itselleni ja muille näkyväksi omaa matkaa ni työnohjaajaksi. Olen kirjoittanut seuraavat artikkelin loppuosat hyödyntäen Hyppykiviä-menetelmän vaiheita. Olen liittänyt niihin itselleni merkityksellisiä pohdintoja ja teemoja työnohjaajakoulutuksestani.

## **Ensimmäinen Hyppykiveni – Mitä ajattelen työnohjauksesta?**

Työnohjauksessa on aina alku ja loppu. Työnohjausprosessi on työnohjaajan ja ohjattavan tapaamisten sarja; myös jaksot tapaamisten välillä ovat merkittävä osa työskentelyä kohti asetettuja tavoitteita. Työnohjauksessa on ajallisesti monta elettävää päivää, kuukautta, ehkä vuottakin ja sisällöllisesti monta työstettävää ajatusta. Työnohjausprosessiin kuuluvat ylä- ja alamaet. Oivallukset ja ahdistukset rakentavat kokonaisuuden, joka vie ohjattavaa eteenpäin työntekijänä, työtehtävissä ja ammatillisessa kehittymisessä. (Wallin 2014, 43.)

Työnohjaus on oman työminän tutkimista dialogissa. Dialogia käydään osallistujien ja työnohjaajan kesken sekä hiljaisuudessa oman itsensä kanssa. Ajattelua ja oivaltamista, sisäistä dialogia, tapahtuu myös työnohjauskertojen välillä.

Työnohjaustapaaminen on ohjattavalle aika ja paikka tarkastella, mihin suuntaan hänen tapaamiskertojen välillä tapahtunut tietoinen prosessointinsa on edennyt. Työnohjaaja huolehtii tilanteen rakenteesta ja ajankäytöstä. Tuolloin on mahdollisuus tehdä ajatuksista näkyviä, etsiä uusia näkökulmia ja tutkia niitä. Tapaamisissa rakentuu toiveikkuutta, joka rohkaisee ohjattavaa tekemään tarvittavia muutoksia arkityössä. Työnohjaustilanteissa on tilaa ajatella ja kyseenalaistaa omia työhön liittyviä arvoja, toimintatapoja ja tulevaisuuden näkymiä. Vaikka lähtötilanne on määritelty ja tavoite asetettu, työnohjaus yllättää aina. Se voi poiketa suunnitellusta, rikkoo totuttuja kaavoja ja onnistuessaan viedä uusille urille: uusiin työtehtäviin tai uusiin työn toteuttamisen tapoihin. (Paunonen-Ilmonen 2001, 29–33, 91; Alhanen ym. 2012, 79.)

Osallistujien, ohjattavien sekä työnohjaajan näkemykset työnohjauksesta voivat vaihdella työnohjausprosessin aikana, jopa yhden työnohjauskeran aikana. Työnohjaajalla on oma perusnäkemysensä työnohjauksesta. Se konkretisoituu hänen käyttöteoriaansa mukaisessa toiminnassa. Ydin pysyy samana, ja painotukset ja näkökulmat tekevät siitä kuhunkin työnohjausprosessiin oman näköisensä. (Paunonen-Ilmonen 2001, 113; Wallin 2014, 43; Kattainen 2014, 284.)

Työnohjaajakoulutuksen aikana ymmärryksen työnohjauksesta selkeytyi. Selvitin, miten työnohjausta on määriteltä. Sen kautta muokkasinkin omaa kuvaani ja loin omaa määritelmääni työnohjauksesta. Tutkimista oli mahdollisuus tehdä kouluttajien ja koulutuksen tuella sekä yhdessä opiskelijakollegoiden kanssa. Opiskelijakollegoista muodostetussa vertaisryhmässä ja työnohjauksen työnohjauksessa käydyt pohdinnat antoivat uusia näkökulmia. Ymmärrän työnohjauksen tässä vaiheessa dialogissa toteutuvaksi omien toimintatapojen, ajatusten ja tunteiden tutkimiseksi. Työnohjaaja katsoo tilanteita ulkopuolisena. Tämän myötä ohjattava löytää ja tutkii uusia näkökulmia, kokee toiveikkautta ja rohkaistuu tekemään tarvittavia muutoksia matkalla kohti antoisampaa, hyvää tulevaisuutta. (Alhanen ym. 2012, 85.)

Työnohjaajalla on työnohjaajakoulutus. Työnohjaus on prosessi ja matka niin ohjattavalle kuin työnohjaajallekin. Työnohjausprosessi on ohjaajalle kasvamista työnohjaajana ja harkittua oman työnohjauksen käyttöteorian hiomista. (Kattainen 2014, 284, 287.)

## **Toinen Hyppykiveni – Käyttöteoriaa etsimässä**

Työnohjaajan toiminnassa punaisena lankana tai reittinä kartalla on käyttöteoria. Työnohjaaja muodostaa sen teorioita, tutkimuksia ja itseään tutkien. Käyttöteoriaa tulee jatkuvasti arvioida ja työstää – maailma muuttuu, ja työnohjaaja muuttuu. Käyttöteorian tulee olla sopusoinnussa työnohjaajan persoonan kanssa. Sen lähteinä ovat arkielämä, opinnot ja työkokemus. Parhaimmillaan käyttöteoria on tietoinen työnohjaajan toiminnan sisäinen rakenne, jonka pohjalta hän toimii, tekee arvioita ja suunnitelmia. (Kattainen 2014, 284, 287; Paunonen-Ilmonen 2001, 45.)

Käyttöteorian hahmottamiselle ja auki kirjoittamiselle oli aika ja paikka työnohjaajakoulutuksen kokoavassa tehtävässä. Sen tekemisen aikana tunnistin käyttöteoriani, jossa yhdistyvät arvomaailmani, elämäkokemukseni

ja teoreettiset löytöni. Seuraavaksi tarkastelen käyttöteoriani alueista oman elämän asiantuntijuutta ja dialogisuutta. Valitsin ne, koska pohdin molempia työnohjaajakoulutuksessa ja omassa työssäni koulukuraattorina, Huoli Puheeksi -kouluttajana sekä Verkostokonsulttikouluttajana.

### *Oman elämän asiantuntijuus*

Jokainen ihminen on omanlaisensa ja katsoo maailmanmenoa omin silmin, omasta historiastaan ja temperamentistaan käsin. Jokaisella on oma aikansa edetä muutoksessa, oma arvionsa muutoksen tarpeesta ja sen suuruudesta – jokainen on oman elämänsä asiantuntija. Lappeenrannan Dialogistipäivillä asia kiteytyi sanontaan ”Mie oon mie, sie oot sie”. (Arnkil & Seikkula 2014, 8, 19–20; Arnkil 2013.)

Työnohjaajakoulutuksen aikana mietin, miten oman elämän asiantuntijuuden arvostaminen näkyy työnohjauksessa. Onko se mahdollista jokaisella työnohjauskerralla ja jokaisen työnohjattavan kohdalla? Keskustelin asiasta opiskelijakollegani kanssa. Arvioimme, että mitä itselle tutummassa ammatissa ja ympäristössä ohjattava työskentelee, sen parempi on olla ajattelematta ”tuon tiedän, tuossa tulee tehdä seuraavasti”. Asia tulee tiedostaa ja oma ajattelu kääntää kiinnostukseen, uuden etsimiseen. Meillä molemmilla oli kokemusta asiakastapaamisesta, jossa emme olleet riittävästi kiinnittäneet huomiota asiakkaan omaan asiantuntijuuteen. Myös kehon kielestä voi välittyä tietämisen tila.

Työnohjaustilanteeseen valmistautumisessa on tärkeää pitää aktiivisesti mielessä, että jokainen on oman elämänsä asiantuntija. Vain ihminen itse voi tietää, miltä hänestä tuntuu ja mitä hän haluaa valita olemassa olevista vaihtoehdoista. Ohjattavalla on oikeus tulla kuulluksi ja arvostetuksi omalla itsenään. Työnohjaajan tulee huomioida toisen toiseus eli kunnioittaa jokaisen ihmisen ainutlaatuisuutta. Haluan pitää sen mielessä valmistautuessani työnohjauskertaan. Toisen toiseuden näkökulma vahvistaa kuulluksi tulemistä, vähentää neuvomisen vaaraa ja lisää ei-tietämisen tapaa käydä keskustelua – myös työnohjausryhmän osallistujien kesken. Työnohjaaja ei voi tietää toisen ihmisen isoista asioista, ei edes pienistä arjen asioista. Yhteisen ymmärryksen löytämiseksi tulee ajatella ääneen, keskustella, pohtia ja kuunnella. (Arnkil & Seikkula 2014, 107, 114.)

Oman elämän asiantuntijuuden arvostaminen ja toisen toiseuden huomiointi on ajattelutapa, jossa jokaisen kokemus nähdään ainutlaatuisena. Kokemuksia ei voi täysin jakaa toisen kanssa. Ilmaisulle ”tiedän, miltä sinusta tuntuu” on tuskin koskaan perusteita. Esimerkkinä voisi ajatella kokemusta vuoristoradasta. Ajatellaan, että viisi ihmistä on ollut samaan aikaan Linnanmäen vuoristoradassa, samassa vaunussa. Kaikkien viiden mukana olleen ihmisen näkökulma ja kokemus on omanlainen, erilainen kuin toisten. Siihen vaikuttaa suuri määrä asioita: esimerkiksi edelliset kokemukset vuoristoradasta, tiedot radasta, suhtautuminen vauhtiin tai korkeisiin paikkoihin ja ajatukset huvipuistoista. Yksi on voinut nauttia, toinen pelätä, kolmannen kokemus on ollut neutraali. Yhdelle on ollut tärkeää ryhmänä kokeminen, toiselle oma sisäinen olo. (Arnkil & Seikkula 2014, 19, 106–107.)

Oman elämän asiantuntijuuden yhteydessä on hyvä tutkia myös luulemista ja ei-tietämistä. Työnohjaaja ei voi tietää, mitä ohjattava tietää, osaa ja ajattelee. Työnohjaajan ei tulekaan tietää, eikä myöskään luulla tietävänsä. Luulemisessa tai ennalta tietämisessä tulee rajanneeksi kiinnostuneisuuttaan, dialogia ja ohjattavan ajatuksia lähtötilanteesta ja työnohjauksen tavoitteista. Se, mitä työnohjaaja itse tietää tai ei tiedä, eroaa siitä, mitä ohjattava tietää tai tutkii. Työnohjaajana on tärkeä kysyä ja antaa tilaa ihmettelylle. Työnohjauksessa etsitään mahdollisuuksia oppia uutta. (Seikkula & Arnkil 2014, 92; Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg 2010, 51.)

Käytännön esimerkiksi oman elämän asiantuntijuudesta ja toisen toiseudesta sopii työnohjaajakoulutuksen opiskelijaryhmä. Ryhmässä on yhtä monta elämäntilannetta ja -historiaa eli toisen toiseutta kuin opiskelijaa. Yksi koulutuksen ja ryhmän vahvuuksista oli, että koulutuksen aikana vahvistettiin jokaisen oman elämän asiantuntijuutta.

Kun opiskelijaryhmässä arvostettiin omaa ja toisen toiseutta, vahvisti se jokaisen omaa kehitystä ja matkaa työnohjaajaksi. Kuuntelemalla ryhmän jäsenenä toisiamme ja olemalla kiinnostuneita toisistamme laajensimme ja syvensimme tietoaamme omasta ja toisen työnohjaajuudesta. Ajatukset, unelmat ja suunnitelmat tulivat toimivimmiksi, kun niiden näkyvyyttä lisättiin keskustelujen ja toiminnallisten harjoitusten avulla. Jokainen toimi omalla tavallaan ja omalla aikataulullaan. Myös työnohjauksessa ohjattava, ryhmäläiset ja yhteisön jäsenet etenevät omaa tahtiaan, omasta lähtötilanteestaan käsin.

## *Dialogisuus*

Toisena käyttöteoriani teemana on dialogisuus eli ”yhdessä praattaminen parantaa maailmaa”. Tätä artikkelia kirjoittaessani ajattelen, että dialogisuus on jotakin, jonka tunnistamista ja ymmärtämistä vahvistaa oma kokemus hyvästä dialogista. Hyvässä dialogisessa keskustelussa on flow-tunnelma. (Isaacs 2001, 21.)

Keskustelu ei aina ole dialogia. Keskustelu on dialogista silloin, kun osallistujat aktiivisesti kuuntelevat ja tulevat aidosti kuulluiksi. Keskustelukumppanit eivät aseta ehtoja toisten ajattelulle ja puheelle. Jokainen tulee kuuluksi juuri omana itsenään. Dialogisessa keskustelussa osallistujien ajatukset ovat arvokkaita ja tasa-arvoisia. Mukanaolijat ovat läsnä myös sisäisesti, ajatukset mukana meneillään olevassa hetkessä. Läsnäolijat ovat kiinnostuneita toistensa ajatuksista ja niiden kehittämisestä yhdessä. Jokainen huomioidaan ja jokainen huomioi toiset. Heillä on mahdollisuus vaikuttaa toisiinsa vastavuoroisesti. Se on voimaannuttavaa, ja se vie hyvään tulevaisuuteen. (Isaacs 2001, 33; Heroja 2014, 348; Väisänen 2012, 13; Salovaara & Honkonen 2013, 120–121.)

Työnohjauskirjallisuudesta löytyy dialogin määritelmä:

*Dialogi on ihmisten välistä kasvokkaista ja tasavertaista vuorovaikutusta, jossa annetaan tilaa toisille siten, että erilaiset näkökulmat ja äänet voivat olla esillä yhtä aikaa. Dialogi on tila, jossa on mahdollista rakentaa hiljaisen ja ilmitiedon yhteyttä: kuunnella toisia, mutta myös yksilön sisäistä puhetta. Dialogisessa tilassa pyritään osallistumaan, sitoutumaan sekä ymmärtämään toista että luomaan yhteistä ymmärrystä. (Heroja ym. 2014, 348.)*

Työnohjaustapaamisissa dialogisuutta tuetaan luomalla tapaamisiin turvallinen ja levollinen ilmapiiri, etsimällä ja antamalla tilaa erilaisille kokemuksille ja näkökulmille sekä tuomalla ohjattavien sisäistä vuoropuhelua näkyväksi. Ryhmässä dialogista vuoropuhelua edistää rakenne, jolla erotetaan puhuminen ja kuunteleminen. (Alhanen ym. 2012, 64–66.)

Dialogi on jotakin, joka syntyy ja elää ihmisten välillä, heidän välillään olevassa vapaassa tilassa. Kuuntelu ja puhuminen vuorottelevat sujuvasti. Niillä on selkeästi, toisistaan erillään olevat omat aikansa. Samaan aikaan tilanteessa

on sisäistä keskustelua omien ajatusten kanssa ja keskustelua muiden kanssa. Dialogin tuloksena on jotakin, jossa yksi plus yksi on enemmän kuin kaksi. Se on asenne ja se on taito, johon voi oppia ja jota voi koulutuksella ja harjoittelemalla kehittää. (Isaacs 2001, 360; Seikkula & Arnkil 2005, 62–63; Eriksson, Arnkil & Rautava 2006; Väisänen 2012, 19–20; Isaacs 1999, 19.)

Työnohjaajakoulutuksessa oli mahdollisuus dialogiin monella foorumilla. Dialogia harjoiteltiin seminaaripäivissä, työnohjauksen työnohjauksissa, vertaisryhmässä ja työnohjausharjoitteluissa. Sisäistä dialogia, puhetta oman itsensä kanssa harjoiteltiin seminaaripäivien ennakkotehtävissä ja työnohjausharjoittelujen raporttien tekemisessä. Kirjallisuus antoi lisänäkökulmia ja syvyyttä dialogisuuteen.

Dialogisuus valikoitui yhdeksi osaksi käyttäteoriaani, koska se on toista arvostava ja kunnioittava tapa käydä keskustelua. Se on kohtaamisen tapa, joka mahdollistaa kokemuksen toisen ja oman itsen arvostamisesta omana itsenään, perustana oma elämäkokemus. Dialoginen lähestymistapa antaa tilan jokaisen omille arvoille ja ratkaisuille. Dialogi ei opeta, käske tai määrää. Dialogissa tehtävät ratkaisut ovat yhteisiä, yhteisesti pohdittuja. Dialogi on mahdollista silloin, kun osallistujalla ei ole valmista vastausta tai päätösehdotusta esillä olevasta asiasta. (Seikkula & Arnkil 2005, 83–84.)

Dialogisuus on yhteydessä oman elämän asiantuntijuuteen, joka on toinen tässä artikkelissa pohtimani teema käyttäteoriastani. Oman elämänsä asiantuntijuus ja sen arvostaminen toisessa tuo tarpeelliseksi ja samalla vahvistaa dialogisen ajattelu- ja keskustelutavan käyttämistä. Kun säilyttää ulkopuolisuuden suhteessa toisen elämään ja kertomiseen, voi nähdä ja tietää sellaista, mitä kertoja ei itse näe tai huomaa ja näin rikastuttaa kertojan havaintoja ja arviointeja. (Arnkil & Seikkula 2014, 20; Bakhtin 1990, 87.) Dialogilla on mahdollisuus laajentaa ja monipuolistaa näkökulmia sekä kehittää työtä ja työtapoja. Yhdessä pohtimalla ja verkostojen tuella voidaan parantaa työelämää ja maailmaa – myös työnohjauksen maailmaa. (Alhainen ym. 2012, 25.)

## **Kolmas Hyppykiveni – Väliarviointia ja Suunnantarkistuksia**

Työnohjaajakoulutuksen seitsemännessä seminaarijaksossa aiheena oli työnohjauksen erityiskysymyksiä. Olin usein miettinyt ja pohtinut, miten toteut-

taisin väliarviointia ohjausryhmäni kanssa. Väliarviointi kuuluu olennaisena osana työnohjausprosessiin. Mihin väliarviointia sitten tarvitaan? Kuka sen tekemisestä hyötyy? Tekeekö ryhmä sen itseään varten? Tarvitsenko sitä enemmän työnohjaajana vai työnohjaajaopiskelijana? Mikä näkökulmista on tärkein? Päädyin tarkastelemaan asiaa työnohjausprosessin näkökulmasta.

Kysyin itseltäni, miten tehdä väliarviointi niin, että se tukee tulevia kertoja ja työnohjauksen tavoitetta sekä samalla omaa kasvuprosessiani työnohjaajaopiskelijana samoin kuin seuraavia työnohjauksiani tulevaisuudessa. Seminaarijaksossa ryhmältä, kouluttajilta ja kirjoista löytyi kysymyssarjoja, jotka oli suunniteltu kirjallisesti vastattaviksi. Kirjoittamalla vastaaminen tuntui itselleni vieraalta. Mielikuvakseni tuli koe tai tentti. Mietin, miten voisin toimia yhdessä ryhmäläisten kanssa ja olla rohkea ja avoin. Kaipasin A4-kokoisen paperiarkin tilalle toista välinettä. Seminaaripäivämme oli päättyvässä – vain muutama minuutti oli enää jäljellä. Sitten sain vastauksen – välineen ja kysymykset. Kouluttajat olivat kirjoittaneet fläppipaperille kolme kysymystä. Ne olivat kysymyksiä, jotka voi tehdä itselleen työnohjaajana, kullekin ryhmäläiselle erikseen ja yhteisesti keskustelun pohjaksi. Kysymykset olivat: 1. Mikä oli itsellesi merkityksellistä näillä päivillä? 2. Miten kouluttajien toiminta tuki omaa oppimistasi? 3. Mitä olisit toivonut olleen toisin? (Jantunen & Sirén 2013).

Edellä olevista kolmesta kysymyksestä muokkasin työnohjausharjoitteleluun sopivat seuraavasti:

1. Mikä oli itsellesi merkityksellistä näissä työnohjauskerroissa?
2. Miten toimintani työnohjaajana tuki omaa oppimistasi?
3. Mitä olisit toivonut olleen toisin?

Kolmen kysymyksen sarja oli toimiva. Työnohjauksen työnohjausta varten kirjoittamani raportti kertoo, että väliarvioinnille asettamani tavoitteet olivat täyttyneet. Ohjattavat arvioivat omaa prosessiaan ja oivalluksiaan. He arvioivat myös toimintaani työnohjaajana. Sain tärkeää tietoa siitä, mitä pitäisi tehdä toisin jatkossa. Osallistujat olivat kokeneet toiminnalliset harjoitukset ajatuksia herättävinä ja uusia näkökulmia näyttävinä. Erityisesti he toivoivat lisää harjoituksia, joissa liikutaan tilassa. Seuraavassa muutama lause raportistani:



*Kerroin, että minulla on kolme kysymystä. Mikä on ollut merkityksellistä tapaamisissamme, mitä on hyvä jatkaa ja mitä tehdä toisin? Ohjattavat kertoivat vuorotellen ajatuksiaan. Kuuntelin ja tarkensin. Sain hyviä asioita seuraavien kertojen pohjaksi: lisää toiminnallisuutta, työssä jaksamisesta jatkaminen, pitkät väliajat kertojen välillä hankaloittaneet prosessia.*

Arviointi, myös väliarviointi työnohjauksen noin puolessa välissä, on prosessia rakentava elementti. Silloin on yksi mahdollisuus tarkistaa, onko työnohjauksessa edetty asetettujen tavoitteiden mukaan ja onko tavoitteita hyvä tarkentaa tai muuttaa. Myös sopivien menetelmien valinnassa arvioinnista on hyötyä.

## **Neljäs Hyppykiveni – Työnohjauksen päättäminen**

Hyvässä lopetuksessa, päättämisessä, on mielestäni kaksi elementtiä: yhden asian lopetus ja uuden aloitus. Työnohjausharjoittelut antoivat hyvän mahdollisuuden suunnitella ja arvioida työnohjauksen päättämistä. Työnohjauksen päättäminen on läsnä alusta alkaen aikataulujen suunnittelussa ja tavoitteiden määrittelyssä. Ensimmäisillä kerroilla on tärkeä sanoittaa arvioinnin merkitystä, ajankohtaa ja sisältöä: mikä on ollut hyvää, minkä olisi voinut tehdä toisin ja mitä jäi kaipaamaan. (Alhanen ym. 2012, 82; Pounonen-Ilmonen 2001, 121.)

Työnohjaajakoulutuksen kokoavassa tehtävässä päädyin ajatukseen, että arvioinnit ja työnohjausprosessin päätyminen on rakentavaa sanoittaa riittävän aikaisin, viimeistään kuitenkin viimeistä edellisellä kerralla. Viimeisellä kerralla suunnataan ajatukset jo kohti tulevaa, koska työnohjaus on ohjattaville ja ohjaajalle yksi prosessi muiden prosessien rinnalla. Tapaamiskerrat päättyvät, mutta työnohjauksessa opitut asiat voivat jäädä elämään, niin työssä kuin vapaa-ajassa. (Alhanen ym. 2012, 134.)

Työnohjaajakoulutuksen aikana sain suunnitella ja toteuttaa kolme työnohjauksen lopetusta. Tällä hetkellä ajattelen, että arvioinnissa on osuudet työnohjaajan ja ohjattavien omille sekä lisäksi yhteisille pohdinnolle. Seuraavat kysymykset ovat apuna pohdinnassa:

1. Mikä on ollut itsellesi merkityksellistä tässä työnohjausprosessissa? Ryh-  
mätyönohjauksessa lisäksi, mikä merkitys ryhmällä on ollut? Mikä mer-  
kitys sinulla on ollut ryhmälle?
2. Mikä on ollut hyvää?
3. Mitä olisi voinut tehdä toisella tavalla näin jälkeenpäin ajateltuna?
4. Miten jatkossa kehität työntekijyyttäsi?
5. Milloin ja millaista työnohjausta ajattelet seuraavaksi?
6. Suositteisitko työnohjausta ystävällesi tai työkaverillesi? Miksi? Miksi et?

Työnohjauksen viimeisessä kokoontumisessa pohditaan tulevaa. Kysymyk-  
set edistävät tulevan pohdintaa. Missä haluat kehittyä työntekijänä? Miten  
voit tehdä sen? Keneltä saat tukea siihen? Millaista tukea saat? Missä ja mil-  
lainen työntekijä haluat olla yhden vuoden, entä viiden vuoden kuluttua?  
Miten jatkat työsi reflektointia, pohtimista? Milloin ja millainen työnohja-  
us seuraavaksi palvelisi kehittymistäsi työntekijänä? Toiminnalliseksi mene-  
telmäksi sopisi tulevaisuuden kuvan valitseminen korteista tai mietelauseen  
nostaminen pakasta evääksi tulevaan. (Alhanen ym. 2012, 134.)

## **Viides Hyppykiveni – Toiminnalliset menetelmät**

Toiminnalliset menetelmät ovat tuttuja erilaisista koulutuksista ja työssäni  
hyödyntämistäni ohjausmateriaaleista. Itselleni tuttuja ovat esimerkiksi tu-  
kioppilaskoulutus, Lions Quest, Mahiskoulutus, Kiva koulu, Friends sekä  
Gordonin ohjelmat. Olen itse saanut olla sekä ohjattavana että ohjaamassa  
toiminnallisia menetelmiä.

Kokemukseni on, että toiminnallisten menetelmien tuella ja avulla saadaan  
itselle tiedostamattomasta näkyviin muistoja, ajatuksia, unelmia ja suunnit-  
telmia. Toiminnalliset menetelmät myös lisäävät ja syventävät dialogisuut-  
ta. Esimerkiksi sopii harjoitus, jossa tilaan asetetaan kolme tuolia. Tuolit ku-  
vaavat ohjattavan eri työrooleja. Ohjattava istuu niihin vuorotellen ja poh-  
tii mieleen tulleita asioita yhdessä työnohjaajan kanssa. Tuolien käyttö luo  
aikaa, tilaa ja kolme näkökulmaa ajattelulle. Harjoituksen aikana ajattelu ja  
työskentely hidastuvat, mikä luo edellytyksiä uuteen ja syvempään pohtimi-  
seen. (Alhanen ym. 2012, 111–112, 120; Kurttila ym. 2010, 110.)

Toiminnallisista menetelmistä työnohjaajakoulutuksen aikana merkit-  
täviksi minulle nousivat Hyppykivet ja Kiitos Ruusut. Hyppykivien avul-

la tiedostin oman työnohjauksen historiallisen kehityskaaren ja sen, kuinka moni elämän- ja työelämänvaihe olivat kehityskaareen vaikuttaneet. Kiitos Ruusu -menetelmää olen itse muunnellut ja yhdistänyt sen useammasta menetelmästä. Toiminnallisten menetelmien muuntelu ja soveltaminen lisäävät usein niiden toimivuutta. Kiitos Ruusu -menetelmässä on mahdollisuus käyttää mielikuvia ja vahvistaa myönteisen palautteen antamista itselle. Harjoituksessa keskitytään miettimään, mistä asiasta haluaa itseään kiittää ja millaisen ruusun siitä voisi antaa itselleen.

Toiminnalliset menetelmät tuovat työnohjaukseen vaihtelevuutta ja myönteistä yllätyksellisyyttä keskustelun oheen. Kun liikutaan tilassa tai valitaan kortteja, ajatukset keskittyvät vahvemmin teemaan. Tuolloin on mahdollisuus työstää omia kokemuksia näkyviksi ja saamme mukaan auditiivisen lisäksi visuaalisen ja kinesteettisen aistikanavan. Harjoitukset antavat tilaa sisäiselle dialogille sekä dialogille osallistujien kesken. Harjoitusten näkyviksi jääviin elementteihin kuten fläppisivuihin ja kirjoitettuihin kertomuksiin on helppo palata, kun arvioidaan työnohjauksen prosessia ja sen vaikutuksia. Esimerkkinä voi mainita aarrekarttatyöskentelyn. Kun ohjattava löytää tekemänsä aarrekartan, hän voi huomata, miten on ajan kuluessa edennyt kohti unelmaansa. (Nuorten akatemia 2008, osa 3, 24; osa 5, 8.)

### *Hyppykiviä-menetelmä työnohjauksessa*

Hyppykiviä-menetelmän tarkoituksena on tukea työnohjattavaa jäsentämään, mitkä kohtaamiset, kokemukset, tapahtumat, ihmiset, valinnat ja niin edelleen ovat vaikuttaneet omaan ammatilliseen ajatteluun ja toimintaan – siihen, missä tällä hetkellä on työntekijänä. Työskentelyssä tehdään näkyväksi, miten ”minusta tuli minä”.

Menetelmä perustuu narratiivisuuteen ja dialogisuuteen sekä eri aistikanavien käyttöön. Ohjattava muistelee ja kertoo kokemuksia omasta elämänsä historiastaan: mitä hän on kokenut ja miten toiminut eri elämäntilanteissa? (Heroja ym. 2014, 351.) Työskentelyssä dialogisuutta tuetaan ohjattavan omana sisäisenä keskusteluna sekä keskusteluna työnohjaajan ja ryhmän kanssa (Isaacs 2001, 30). Menetelmä luo myös mahdollisuuden kolmen aistin; näkemisen, kuulemisen ja tuntoaistin, käyttöön (Saramies ym. 2006, 8, Nuorten akatemia 2008, osa 5, 8).

Työskentelyä ohjattaessa tulee toimia rauhallisesti, aikaa ja tilaa antaen. Sekä kirjallisen että toiminnallisen harjoituksen omakohtainen tekeminen edistää harjoituksen ohjaamista. Ohjattavien kertomukset lisäävät ohjaajan tietoa heidän työhistoriastaan ja voimaannuttavista kokemuksistaan sekä tuovat esiin konkreettisia asioita tuleviin pohdintoihin (Saramies ym. 2006, 9).

### *Hyppykiviä-menetelmän työskentelyn kuvaus*

Ohjaaja aloittaa:

*Seuraavan harjoituksen tarkoituksena on tehdä näkyväksi ja selventää, mitkä tapahtumat, kokemukset, valinnat ja ketkä ihmiset ovat vaikuttaneet työuraasi ja siihen, miten koet työsi tällä hetkellä.*

Harjoitusta jatketaan pyytämällä ryhmä seisomaan rinkiin, kyynärmitan päähän toisistaan. Harjoituksen voi ohjata myös yksilötyönohjauksessa. Lattiaan voi paikkamerkeiksi piirtää ympyröitä, asettaa kiviä tai kuvia kivistä. Kiehtova ajatus olisi tehdä harjoitus ulkona, oikeiden kivien päällä liikku- en. Sopiva paikka voisi olla laattakäytävä tai metsäpolku.

Ohjaaja aloittaa:

*Rauhoitutaan, ollaan hetki hiljaa. Kerron, kun on aika siirtyä ringissä eteenpäin. Asetutaan omiin ajatuksiin. Ollaan tässä hetkessä.*

Siirry ringissä yksi askel myötöpäivään. Hengitä rauhallisesti pari kertaa sisään ja ulos. Rentoudu. Palaa ajassa taaksepäin. Anna mieleesi tulla ensimmäinen muistikuva itsestäsi työntekijänä ensimmäisessä työpaikassasi. Ajattele hetki tuota tilannetta, asiaa tai kohtaamista.

Ohjaaja jatkaa:

*Siirry ringissä myötöpäivään. Asetu paikalle. Ota hyvä asento. Hengitä rauhallisesti pari kertaa sisään ja ulos. Rentoudu. Anna mieleesi tulla aikajanan seuraava muistikuva kokemuksesta, jossa olet tunnistanut itsestä-*

*si uuden asian työntekijänä. Ajattele hetki tuota tilannetta, asiaa, kohtaa-  
mista. Tutki sitä hiljaa mielessäsi. Mitä näet, kuulet, tunnet?*

Puolen minuutin kuluttua ohjaaja jatkaa ja antaa ohjeen siirtymiseen ja mielikuvan luomiseen seuraavasta Hyppykivistä. Ajattelunpaikkoja, Hyppykivien määrä voi vaihdella tilanteen mukaan.

Harjoituksen lopussa ohjaaja kertoo:

*Palaa lähtöpaikkaan, tähän hetkeen. Hengitä muutama kerta rauhallisesti. Anna mielen palata tähän paikkaan ja hetkeen. Kun olet valmis, voit venytellä, katsella ympärillesi. Kun kaikki ovat valmiita, jaetaan ajatuksia mielikuvamatkalta. Jaetaan ajatuksista niitä, mitä itse kukin kokee turvalliseksi ja oman prosessinsa kannalta hyväksi kertoa.*

Puheenvuorojen jälkeen ohjaaja jatkaa:

*Palataan mielikuviin. Keskity hetki omaan itseeni. Hengitä rauhallisesti. Seuraavaksi etsimme ajatuksia tulevaisuudesta. Astu askel eteenpäin, tulevaisuuden kivelle. Muodosta mielikuva vuoden päähän, viiden vuoden päähän.*

*Missä ja millaisissa työtehtävissä olet silloin? Voit antaa ajatuksen kulkea. Esimerkiksi millainen olet työntekijänä, mitkä ovat vahvuutesi, mis-  
tä iloiset.*

Muutaman minuutin kuluttua ohjaaja jatkaa:

*On aika palata tähän hetkeen. Palaa rauhallisesti. Kun olet valmis, ha-  
keudu omalle istumapaikalle.*

Seuraavaksi kerrotaan, että on aika tehdä näkyväksi tulevaisuusosio. Ohjeena voisi olla seuraava: ”Kirjoita muistiin ajatukset ja mielikuvat, joita sinulla oli viimeisellä, tulevaisuuden Hyppykivellä.” Ohjaaja on varannut paperia ja kyniä osallistujien käytettäväksi. Kirjoittamisen vaihtoehtona voi käyttää myös piirtämistä tai kollaasin tekemistä: lehdistä kuvien leikkaamis-

ta ja liimaamista. Ulkona on mahdollisuus tehdä esimerkiksi patsas luonnosta löytyvistä aineksista. Ohjaaja seuraa kirjoittamista tai muuta työskentelyä. Työskentelyn valmistuttua ohjaaja päättää harjoituksen ja siirtyy seuraavaan työnohjauksen osioon. Ohjaaja voi myös etukäteen kertoa, kuinka paljon aikaa on työskentelyyn.

Ohjaaja arvioi ryhmän tilanteen ja käytössä olevan ajan mukaan, käydäänkö tulevaisuuden asiasta keskustelua ja tehdäänkö se koko ryhmänä vai kahden tai kolmen osallistujan kesken. Vaihtoehtona on aloittaa koko ryhmän kanssa, lyhyillä puheenvuoroilla ja jatkaa pienryhmissä. (Severikangas 2000, 42.)

Virittäydyttäessä harjoitukseen voi käyttää myös seuraavaa kalevalamittaista runoa.

*Kuulen kosken kuohuvan, näen veden virtaavan.  
Olen rannalla Myllykosken, reunalla tulvivan joen.  
Tuolla, puolella toisella, rannalla vastakkaisella.  
Jotakin mielenkiintoista, jotakin tulevaisuudesta.  
Vielä usvan peitossa, vielä katseelta piilossa.  
Mieleni sinne tekevi, ajatukseni kulkevi.  
Miten sinne pääsisin, veden päällä kulkisin?  
Näen kiven, huomaan toisen. On siellä kolmas ja neljäskin.  
Hyppään lähimmälle, hyppään seuraavalle. Uskallan kolmannelle.  
Viimein on ranta jalkojen alla, virtaava vesi jäänyt selän taakse.  
Katson taakseni, mietin mennyttä.  
Olin reitin löytänyt, löytänyt rohkeuden hypätä.*

Seuraava säe luetaan ennen harjoituksen tulevaisuusosuutta.

*Olin matkannut kiveltä kivelle, ponnistanut Hyppykiveltä Hyppykivelle.  
Asian kerrallaan tilanteet omilla ajoillaan.  
Nyt on edessä uusi matka. Tuolla jossakin uusi joki, ja joessa uudet kivet.  
Yrittämisen ja onnistumisen kokemukset. Hyvän tulevaisuuden odotukset.*

### *Kolmen kuvan harjoitus*

Postikorttien maailma on monimuotoinen ja laaja. Ne ovat olleet osa suomalaisten arkea ja juhlaa 1890-luvulta alkaen. Posti kuljettaa vuosittain

noin 80 miljoonaa korttia. Uskoisin, että jokainen suomalainen on saanut ja ostanut postikortin, ainakin yhden, ainakin jouluna. Työnohjauksiin on mahdollisuus hankkia ja koota kortteja aiheittain (luonto, jouluku), sarjoittain (taideklassikot: Schjerfbeck, Järnefelt; kortit: Inge Löökin mummokortit) tai kokoelma eriaiheisia, eri aikoina ja paikoista mukaan tulleita kuvia.

Kolmen kuvan harjoitukseen sopivat postikortit. Hyvin toimivat myös valmiit kuvasarjat, lehdistä leikatut kuvat, seinäkalenterien kuvat ja niin edelleen. Kuvat toimivat symboleina, joiden kautta ohjattavat miettivät ja kertovat kokemuksistaan ja tunteistaan. Työnohjaajan tulee arvioida, kuinka paljon kuvia varataan. Liian suuri määrä kuvia hämmentää ja vaikeuttaa valintaa. Liian pieni määrä taas rajoittaa valintoja. (Alhanen ym. 2012, 113–114; Kivinen 2008, 140.)

Ohje kortin valintaperusteeksi löytyy ohjauskerran tavoitteesta. Seuraavassa on neljä esimerkkiä.

1. Valitse yksi kortti, joka kuvaa mennyttä, yksi tätä päivää ja yksi tulevaa, yhteensä kolme korttia.
2. Valitse kortti, joka kuvaa itseäsi, työtäsi ja työyhteisöäsi, yhteensä kolme korttia.
3. Valitse kolme korttia, jotka kuvaavat sinulle voimia antavia asioita.
4. Valitse kolme korttia, jotka kertovat tavoitteistasi tälle työnohjausprosessille.

Kortit voidaan nostaa myös satunnaisesti. Silloin jokainen kertoo saamistaan korteista, mitä korteissa näkee kyseisen työnohjaustilanteen aiheeseen liittyen. (Alhanen ym. 2012, 113–114.)

### *Mietelausekortit*

Mietelausekorteilla on monta käyttömahdollisuutta. Valinnan perusteena on se, mikä tuntuu hyvältä ja mikä ohjaa tavoitteissa sovittuihin työnohjauksen teemoihin (Alhanen ym. 2012, 114). Kortteja voi tehdä itse, yhdessä työnohjausryhmän kanssa tai hankkia valmiina. Mietelausekortteja voi käyttää yhdellä ohjauskerralla tai niistä voi tulla toistuva aloitus- tai päätösrituaali.

Ohjaustilanteen lopussa mietelausekorttien käyttö sulkee sen kerran tapaamisen. Kortin valintaa voi ohjata ajatus tästä hetkestä tai tulevaisuudes-

ta. Pakasta voidaan nostaa kortti myös satunnaisesti. Ohjauskerran alussa kortit toimivat pohdinnan virittäjinä. Mietelause luetaan ääneen muille ja kerrotaan, mikä sen merkitys sillä hetkellä on itselle. Lukeminen ja kertominen ovat kuitenkin vapaaehtoisia.

### *Kiitos Ruusut -menetelmä*

Kiitos Ruusu -menetelmä sopii työkauden päättymiseen. Menetelmää käytettäessä voidaan aloittaa seuraavasti.

Ohjaaja aloittaa:

*Jubliin liittyy usein ruusujen anto. Tänäpä on aika antaa ruusu itselle, ruusu onnistumisesta. Teemme sen mielikuvaharjoituksen avulla.*

Ohjaaja pyytää osallistujia nousemaan seisomaan ja seisomaan rauhassa noin minuutin. Tämän jälkeen ohjaaja jatkaa mielikuvaharjoituksen ohjeistusta seuraavasti:

*Anna hengityksen tasaantua ja rauhoittua. Voit sulkea silmät. Anna ajatuksen kulkea toimintakauden alusta tähän päivään etsien kokemuksia, joista haluat antaa itsellesi ruusun. Muistele tilanteita ja asioita, jotka ovat sujuneet hyvin.*

*Mieti, millaisen ruusun annat. Kun olet sen miettinyt, palaa hiljalleen tähän hetkeen ja avaa silmät.*

Ohjaaja pyytää osallistujia kertomaan ääneen, kukin vuorollaan, vapaassa järjestyksessä, millaisen ruusun kukin antoi itselleen. Kertoja voi sanoa myös, mistä asiasta ruusun itselleen antoi. Lopuksi annetaan aikaa yhteiselle keskustelulle ja arviolle, miten osallistujat olivat harjoituksen kokeneet.

Työnohjaajaharjoittelun aikana huomasin, että erilaiset harjoitukset ovat tärkeitä. Niitä voi muokata eri tilanteisiin sopiviksi. Harjoitusten yhteydessä on tärkeä kuulla työnohjattavien kokemuksia työskentelystä. Toimiva harjoitus pohjautuu siihen, että ohjaaja tuntee harjoituksen, on itse tehnyt sen



ja valmistautunut sen ohjeistamiseen. (Alhanen ym. 2012, 112–113; Seve-  
rikangas 2000, 11–12.)

## **Kuudes Hyppykiveni – Inspiraation lähteitä**

Mitä maailma olisi ilman inspiraatiota, innoitusta? Inspiraatiota tarvitaan ruuanlaittoon, sisustamiseen, kirjoittamiseen, keskusteluihin ja niin edelleen. Meillä jokaisella on omat inspiraation, innoituksen lähteet. Työnohjaajakoulutuksen aikana oli iloisen hämmentävää huomata, miten moninaisista paikoista löytyi aineksia työnohjauksen teorioista ja esimerkkejä työelämän arjen kokemuksista.

Elokuvat ja kirjat ovat löytäneet minut, ja minä olen löytänyt ne. Niihin liittyy tärkeitä muistoja lapsuudesta lähtien. Kun ensimmäisen kerran pääsin vuotuisiin kirja-alennusmyynteihin, valitsin Inkeri palasi Ruotsista -kirjan. Kirjan kertomus on matkannut mukani työelämään. Kirja kuvaa sitä, miten Ruotsiin Suomesta toisen maailmansodan aikana lähetetty sotälapsi kokee paluun Suomeen ja mitkä asiat tukevat häntä uuden elämänvaiheen aloittamisessa. (Konttinen 1964.)

Muistan ensimmäisen elokuvissa käymisen, elokuvan ja paikan. Elokuvis-  
sa käynti oli lapsuudessani suuri ja ihmeellinen kokemus. Tuolloin elokuvat olivat väreissä, kun televisiolähetykset olivat vielä mustavalkoisia. Suuri sali ja pitkät tuolirivit olivat kokemus sinänsä. Ensimmäinen elokuvateatterikokemukseni oli Disneyn Peter Pan. Tarinassa on tunnistettavissa näkökulmia työhön – aikuisten ajan jakaminen työn ja perheen kesken. Sama teema on esillä myös Disneyn Maija Poppasessa.

Työnohjaajakoulutuksen aikana peilasin tuttuja kirjoja ja elokuvia työnohjaukseen. Mitä niistä saisi oman käyttöteorian pohtimiseen? Miten ne lisäisivät ymmärrystäni ohjattavan ainutlaatuisuudesta? Miten kirjoja ja elokuvia, niiden tarinoita tai niissä olevia lauseita tai tapahtumia voisi käyttää metaforina ja keskustelun avaajina työnohjauksissa?

Elokuvat ja kirjat merkitsevät omalle työnohjaajuudelleni sitä, että elämäntarinoiden, kokemusten, ratkaisujen ja ratkaisutapojen kirjo on laaja. Monet elokuvat rohkaisevat tekemään uusia asioita tai uudella tavalla. Elokuvia voi katsoa yksin tai yhdessä. Niitä voi katsoa kotona tai elokuvateatterissa – tilanteen ja mahdollisuuksien mukaan. Ajatuksista ja kokemuksista on mah-

dollisuus keskustella, vaikka eri ihmiset ovat nähneet elokuvan tai lukeneet kirjan eri aikaan. Näkökulmia lisää, jos tarinasta on sekä kirja että elokuva.

Elokuvia voi käyttää metaforina työnohjauksessa. Missä elokuvassa olet nähnyt rakentavaa dialogia, missä vähemmän rakentavaa? Mikä roolihahmo voisit olla saadaksesi riittävästi rohkeutta toteuttaa muutoksen? Mitä sellaista roolihahmolla on, mitä tarvitsisit?

## *Musiikki*

Musiikki on monelle inspiraation lähde. Laulujen sanoitusten ja sävelten lisäksi konsertit, niiden tunneilmasto tai artistien tapa olla dialogissa yleisön kanssa voivat olla merkityksellisiä. Anssi Kela muodosti juonnoillaan yhteyden itsensä ja yleisön välille satamatapahtumassa kesällä 2015. Samassa tilaisuudessa yleisö sai myös kokemuksen rakentavasta rehellisyydestä ja työn rajaamisesta. Konsertin viimeisen kappaleen jälkeen Anssi Kela kertoi olevansa sairaana, ääni ei enää riittänyt totuttuun ylimääräiseen lauluun. (Kela 2015.)

Haloo Helsinki -yhtyeen kappale kertoo ajatuksia dialogista; mitä tarvitaan kokemukseen kuulluksi tulemisesta. He laulavat kappaleessaan Kuule minua:

*Anna minulle hetki aikaa, hetki aikaa miettiä uudelleen, laittaa sanat oikeaan paikkaan, sanoa mitä todella tarvitsee. Ei mitään liikaa. Ei mitään turhaa. Vain ne sanat, jotka sielu muistaa. Anna minulle hetki aikaa. Kuule minua. Kuule minua. (Haloo Helsinki! 2011.)*

Jesse Kaikuranta laulaa tunnoista lähteä uuteen työpäivään vaikeassa elämäntilanteessa. Kappaleessa Rauhaa päälle maan kerrotaan: ”Sitten minä nousen, minä menen töihin, mitä siitä kertoisin?” (Kaikuranta 2013.)

Myös Heikki Salolla on lauluja työstä. Yksi tunnetuimmista on 506 ikkunaa, joka on kertomus ikkunanpesijän arjesta. Ostarin helmessä poikaystävä pohtii tyttöystävänsä elämää marketin kassana. Heikki Salo kertoo työstään lauluntekijänä: ”Pitäisi osata katsoa asioiden ja yhteyksien taakse. Katsoa tarkemmin.” Hän jatkaa, että työnsä motoksi hän voisi sanoa, ”että se on yritystä katsoa tarkemmin”. (Salo 2005, 53, 21, 62.)

## Mietiskelyä ja inspiraation lähteitä

Hyvinkään taidemuseon näyttelyssä ”Taju 2015 – Matka” sain ajatuksia tämän artikkelini pohdintaan. Sen esittelyteksti kertoi lyhyesti prosessini:

*Sana matka tarkoittaa siirtymistä paikasta toiseen, tärkeää on liikkeellä oleminen eikä päämäärä. Matkalla on aina jossakin välillä; se voi olla yhtä laaja kuin globaali maailma, missä elämme tai se on vain kadun ylitys. Yksilön kannalta kumpikin saattaa olla yhtä mullistava ja uutta luova.*

*Matka on jokaisen oma odysseia. Matka ei ole vain fyysinen suoritus paikasta toiseen, vaan myös moniselitteinen aikamatka. Parhaimmillaan se on tie itse ymmärrykseen tai jopa uudenlaiseen **tajuun** tästä maailmasta, missä elämme. Matka on valmistautumista unelmien täyttymiseen – kaikki on vielä edessäpäin. (Hyvinkään taidemuseo 2015.)*

Mikä tekee matkasta matkan juuri työnohjaajuuteen? Se tekee, että karttana on ollut työnohjaajakoulutus, jossa paikkakuntina, määränpäinä ovat olleet työnohjausta käsittelevät teoriat, tutkimukset, dialogit, käytännön harjoittelu työnohjaajaopiskelijana sekä vertaiskohtaamiset työnohjaajaopiskelijoiden kanssa. Olen saanut koulutuksesta hyvän pohjan työskennellä ja kehittyä työnohjaajana. Yksi tavoitteistani on tukea ohjattavia löytämään omat Hyppykivensä ja inspiraation lähteensä.

Dialogisuus on yhteydessä oman elämän asiantuntijuuteen. Oman elämän asiantuntijuus ja sen arvostaminen toisessa vahvistavat dialogista ajattelu- ja toimintatapaa. Kun säilyttää ulkopuolisuuden näkökulman toisen elämään ja kertomiseen, voi nähdä ja kuulla sellaista, mitä kertoja ei itse näe tai huomaa. Näin toinen voi rikastuttaa kertojan omia havaintoja ja arviointeja itsestään. (Arnkil & Seikkula 2014, 20; Bakhtin 1990, 87.)

Väliarvioinnit ja suunnantarkistukset ovat osa työnohjausta. Niissä tarkastellaan työnohjauksen kulkua, ohjattavan prosessia ja työnohjaajan toimintaa. Työnohjauksen päättäminen tulee tehdä suunnitelmallisesti. Sille on myös varattava riittävästi aikaa. Työnohjauksen päättövaiheessa tuetaan ohjattavaa suuntaamaan katse tulevaisuuteen sekä miettimään sitä, miten, missä ja milloin jatkaa oman työnsä reflektointia ja pohtimista. Viimeisillä kerroilla tulee olla tilaa myös yhteisten tapaamisten loppumisen tuomil-

le ajatuksille ja tunteille. On aika tehdä arviota, mikä on ollut ohjattavalle merkityksellistä ja mitä hän on kokenut oppineensa prosessin aikana. (Alhanen ym. 2012, 134–134, 188.)

Toiminnalliset menetelmät tuovat työnohjaukseen vaihtelua puhumisen, kuuntelun ja kirjoittamisen lisäksi. Ne syventävät ja laajentavat pohdintoja. Toiminnalliset menetelmät tuovat itselle, ryhmälle ja työnohjaajalle näkyväksi tilanteita ja tunteita, auttavat muistamaan jo unohdettuja kokemuksia ja antavat rohkeutta tuoda niitä esille. Niissä saadaan myös käyttöön useampi aistikanava. Menetelmiä on paljon, ja niiden määrää lisää mahdollisuus muunnella niitä eri tilanteissa. Menetelmää valittaessa ja sitä muunneltaessa tulee huomioida ohjattavan tilanne ja työnohjauksen vaihe. Harjoitusten käytöstä on tärkeä sopia ohjattavan kanssa.

Inspiraation lähteet tuovat voimaa ja innostusta työnohjaajuuteen ja työnohjauksiin. Innostus työnohjaukseen voi joskus olla kadoksissa. Sellaisen hetken varalle on hyvä etukäteen miettiä asioita ja menetelmiä, miten kannustaa itseään innostumaan työnohjauksesta. (Severikangas 2000, 8 Isaacs; 2001, 50.)

Yksi antoisista havainnoista tätä artikkelia kirjoittaessa oli, miten paljon koulutuksen aikana olen nähnyt ja kokenut. Kirjoitusprosessi osaltaan vahvasti teoreettisen tiedon tutkimisen tärkeyttä. Olen miettinyt, miten ja mihin suuntaan olen koulutushakemuksen lähettämisestä edistynyt. Ihan kuin matkakuvia katsoessa: ”Hei, oliko tuolla noin paljon mielenkiintoista?”

Seuraava tulevaisuuden Hyppykiveni on laatia tiedote itsestäni ja tämän hetken osaamisestani työnohjaajana. On aika aloittaa ensimmäinen työnohjaus työnohjaajana. On myös aika etsiä itselle ja omiin tavoitteisiin sopiva työnohjauksen työnohjaus. Onhan työnohjaus välttämätön hyvä myös työnohjaajalle.

*Matkasin päivän, matkasin toisen.  
Tuumasin työnohjaajuutta,  
tutkin työntekijyyttä, mietin työminääni.  
Miten olla toisille tueksi,  
miten kuulla kumppania ehtoja asettamatta,  
olla olettamatta, olla tietämättä.  
Yhdessä löytää uusia ajatuksia,  
viisautta kulkea työarjen askareissa.*

*Löytyi viisautta kirjoista, löytyi kouluttajien arkistoista.  
Seminaaripäivien syvyyksistä, ryhmätapaamisten ryppäistä.  
Sisäisestä praattamisesta, yhdessä maailman parantamisesta.  
Aikansa on arjen ahertamisella, aikansa ääneen pohtimisella.  
Työnohjaus on välttämätön hyvä,  
työminän uudistajana, voimien arvokkaana voimistajana.*

## LÄHTEET

- Alhanen, Kai; Kansanaho, Anne; Ahtiainen, Olli-Pekka; Kangas, Marko; Soini, Tiina & Soininen, Jarkko 2012. Työnohjauksen käsikirja. Hämeenlinna: Karisto.
- Arnkil, Tom 2013. Dialogistipäivät Lappeenrannassa 6.9.2013. Toisen toiseus. Luentomoniste.
- Arnkil, Tom Erik & Seikkula, Jaakko 2014. ”Nehän kuunteli meitä!” Dialogeja monissa suhteissa. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Bakhtin, Mikhail 1990. Art and Answerability. Early Philosophical Essays. Austin: University of Texas Press.
- Eriksson, Esa; Arnkil, Tom Erik & Rautava, Marie 2006. Ennakointidialogeja huoltien vyöhykkeillä. Verkostokonsultin käsikirja – ohjeita verkostomaiseen työskentelyyn. Helsinki: Stakes.
- Furman, Ben 1997. Ei ole koskaan liian myöhäistä saada onnellinen lapsuus. Helsinki: WSOY.
- Halo Helsinki! CD 2011. III: Kuule minua. EMI Finland.
- Heroja, Teija; Koski, Arja; Seppälä, Pekka; Sääntti, Risto & Wallin, Aila (toim.) 2014. Parempaa työelämää tekemässä. Tutkiva ote työnohjaukseen. Tallinna: United Press.
- Hyvinkään taidemuseo 2015. TAJU 2015 – MATKA. Näyttelyn esittelyteksti Hyvinkään taidemuseon aulassa.
- Isaacs, Willians 1999. Dialogue and the Art of Thinking Together. New York: Doubleday.
- Isaacs, Williams 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Uraauurtava lähestyminen liike-elämän viestintään. Helsinki: Kauppakaari.
- Jantunen, Eila & Sirén Risto 2013. Seminaaripäivän työskentely Työnohjauksen lopettamiseen liittyviä kysymyksiä 15.11.2013. Helsinki: Työnohjaajakoulutuksen seminaari
- Kattainen, Eija 2014. Työnohjaajan käyttöteoria. Teoksessa Teija Heroja, Arja Koski, Pekka Seppälä, Risto Sääntti & Aila Wallin (toim.) Parempaa työelämää tekemässä. Tutkiva ote työnohjaukseen. Tallinna: United Press, 284–298.
- Kaikuranta, Jesse CD 2013. Vaikka minä muutuinkin: Rauhaa päälle maan. Universal Music.
- Kela, Anssi 2015. Satamahulinat Jätkäsaarella – konsertti Helsingissä 9.7.2015
- Kivinen, Pirkko (toim.) 2008. Työnohjauksen kolme tuolia. Pirkanmaan ammattikorkeakoulun julkaisusarja, C Oppimateriaalit 9. Tampere: Pirkanmaan ammattikorkeakoulu.
- Konttinen, Aili 1964. Inkeri Palasi Ruotsista. Porvoo: WSOY
- Kurttila, Minna; Laane, Taina; Saukkola, Kirsi & Tranberg, Tiina 2010. Arvostus – Valmentava kirja esimiehille. Helsinki: Tammi.
- Nuorten akatemia 2008. Ohjaajan kansio. 3. uudistettu painos. Helsinki: Nuorten akatemia.
- Paunonen-Ilmonen, Marita 2001. Työnohjaus. Toiminnan laadunhallinnan varmistaja. Helsinki: WSOY.
- Salo, Heikki 2005. Sateen ääniä. Laulutekstejä ja tekstejä lauluista. Helsinki: Like.
- Salovaara, Reija & Honkonen, Tiina 2013. Voi hyvin, opettaja! Jyväskylä: PS-kustannus.
- Saramies, Arja; Solovjew, Marja-Leena & Raivio, Marjo 2006. Tyytyväisenä työssä. NLP työhyvinvoinnin välineenä. Helsinki: TJS Opintokeskus.

- Seikkula, Jaakko & Arnkil, Tom Erik 2005. Dialoginen verkostotyö. Helsinki: Tammi.
- Seikkula, Jaakko & Arnkil, Tom Erik 2014. Open Dialogues and Anticipations. Respecting Otherness in the Present Moment. Helsinki: National institute for health and welfare.
- Severikangas, Tuula 2000. Ilmaisutaidon seikkailuja. Helsinki: Edita.
- Suomen työnohjaajat ry i.a.a. Työnohjauksen eettiset periaatteet. Viitattu 24.7.2015. <http://www.suomentyönohjaajat.fi/työnohjaus/etiikka.php>.
- Wallin, Aila 2014. Näyttöön perustuva toiminta työnohjauksessa. Teoksessa Teija Heroja, Arja Koski, Pekka Seppälä, Risto Sääntti & Aila Wallin (toim.) Parempaa työelämää tekemässä. Tutkiva ote työnohjaukseen. Tallinna: United Press, 38–51.
- Väisänen, Jarno 2012. Muistamisen arvoineen kokemus. Monipaikkainen antropologinen tutkimus varhaisen puuttumisen kehittämisestä. Diakonia-ammattikorkeakoulun julkaisuja, B Raportteja 53. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu.

*Petteri Arasalo*

## DIALOGIA EDISTÄVÄ TOIMINNALLISUUS TYÖNOHJAUKSESSA

*Artikkelissa esitellään muutamia toiminnallisia menetelmiä ja pohditaan toiminnallisuuden mahdollisuuksia dialogisen vuorovaikutuksen edistämisessä. Dialogisuutta työnohjauksessa tarkastellaan kirjallisuuden avulla. Aineistona ovat myös omat kokemukset työnohjaajakoulutuksen harjoitustyönohjauksissa hyödynnetyistä menetelmistä ja niiden soveltamisesta.*

### Johdanto

Työnohjaus vuorovaikutuksena sekä oman työn tutkimisen, arvioinnin ja kehittämisen foorumina edellyttää työnohjaajalta moninaisten dialogisten menetelmien hyödyntämistä. Työnohjauksen eri menetelmät nivoutuvat toisiinsa ja osaltaan auttavat kokemuksista, tunteista ja kysymyksistä nousevien ilmiöiden näkyväksi tekemistä työnohjauksessa. Keskustelun ohella työnohjauksessa hyödynnetään usein erilaisia toiminnallisia menetelmiä tai osallistavaa toimintaa, kuten kuvia tai muita metaforia, piirtämistä tai kirjoittamista, liikettä tai draaman kaltaisia harjoituksia.

Olen työskennellyt noin 20 vuotta pastorin tehtävissä helluntaiseurakunnissa. Vuosien varrella olen osallistunut erilaisiin työnohjaustilanteisiin. Näissä työnohjauksissa toiminnalliset menetelmät eivät juuri ole olleet käytössä. Työnohjaajakoulutuksen aikana kiinnostuin osallistavista ja toiminnallisista menetelmistä sekä niiden merkityksestä dialogin vahvistamisessa.

Tässä artikkelissa kuvaan omaa toimintaani työnohjaajana tilanteissa, joissa olen hyödyntänyt toiminnallisia menetelmiä työnohjausharjoittelussa. Pohdin myös dialogisuuden ja toiminnallisuuden suhdetta työnohjaukses-



sa sekä kysyn, vahvistavatko toiminnalliset menetelmät dialogisuutta työnohjauksessa.

## **Työnohjaus ja dialogisuus**

Työnohjaajakoulutuksen aikana oma käsitykseni työnohjauksesta laajeni: työnohjauksessa voidaan oppia, ottaa etäisyyttä työhön, saada voimavaroja, asettaa tavoitteita ja niin edelleen. Kaikki tämä on mahdollista työnohjaajan ja työnohjattavien välisessä vuorovaikutuksessa. Työnohjaajalla on tärkeä rooli prosessin luotsaamisessa. Työnohjattavien saama hyöty työnohjauksesta riippuu lisäksi heidän omasta motivaatiostaan, työn kontekstista ja työhistorian vaiheesta.

Dialogi-sanan etymologia tulee kreikankielestä. ”Dia” tarkoittaa ”kautta” ja ”logos” puolestaan ”sanaa”. ”Dialogos” tarkoittaa merkityksen tai ymmärryksen virtaamista keskustelijoiden lävitse. Dialogi näyttääkin viittaneen jo vuosituhansien ajan kahden tai useamman henkilön väliseen vuoropuheluun (Roman 2005, 22–23). Sivistyssanakirja määrittelee dialogin keskusteluksi, kaksinpuheluksi sekä vuoropuheluksi (Suomisanakirja i.a.). Dialogisuus on kuitenkin laajempi käsite kuin vain kahden ihmisen välillä käyty sanallinen keskustelu.

Dialogi on aina kahden tai useamman henkilön välistä vuorovaikutusta. Dialogisuuden taustalla on käsitys, että ihminen on luontaisesti sidoksissa toisiin ihmisiin. Dialogin osapuolet asettavat omat käsityksensä kyseenalaisiksi ja vastaanottavat vaikutteita toisiltaan. Jokainen vaikuttaa jokaisen arvoihin ja käsityksiin. Kyse on vastavuoroisesta käsitysten reflektoinnista. Työnohjauksessa vuorovaikutus tapahtuu työelämän pelikentällä, jolla pohditaan työelämän ilmiöitä. (Vogt & Lindholm 2011, 52.) Sanoilla on oma tärkeä merkityksensä, mutta dialogi sisältää myös paljon sanatonta viestintää. Sanaton eli nonverbaalinen viestintä voi olla tahallista tai tahatonta. Sanaton viestintä tulee esille katseesta, ilmeistä, eleistä kosketuksesta, äänensävyistä ja niin edelleen.

Punkasen (2009, 7) mukaan työnohjaus on ammatillisten ja persoonallisten valmiuksien lisäämistä reflektiivisen keskustelun avulla. Punkanen liittää työnohjauksen reflektiiviseen vuorovaikutukseen. Työnohjaus on työnohjaajan ja ohjattavan välistä dialogia, jossa aiheina ovat työ ja sen ilmiöt sekä ohjattavan suhde siihen. Parhaimmillaan tässä dialogissa tapahtuu mo-

nitasoista vuorovaikutusta, joka johtaa muun muassa ohjattavan ammatilliseen kasvuun ja perustehtävän kirkastumiseen. Myös Suomen työnohjaajat ry liittyy vuorovaikutuksen työnohjauksen määritelmään niin voimakkaasti, ettei työnohjausta varmasti olisi ilman dialogia:

Työnohjaus on vuorovaikutusta, jossa sekä ohjaaja että ohjattavat oppivat toisiltaan – työnohjaus on oman työn tutkimista, arviointia ja kehittämistä, joka tapahtuu koulutetun työnohjaajan avulla. Se on työhön, työyhteisöön ja omaan työrooliin liittyvien kysymysten, kokemusten ja tunteiden yhdessä tulkitsemista ja jäsentämistä (Suomen työnohjaajat ry i.a.).

Työnohjauksessa työtä tarkastellaan monesta näkökulmasta. Siksi ei ole yhdentekevää, miten ja missä työhön liittyviä ilmiötä tarkastellaan. Esimerkiksi työohjaustilan puitteet voivat mahdollistaa tai rajoittaa työn tarkastelua. Rauhallinen huone, jossa on mukavat tuolit aseteltuna ryhmätyönohjausta varten, on vuorovaikutuksen kannalta hyvin erilainen kuin tila, jossa on häiriötekijöitä tai keskeytyksiä. Toiminnallisten menetelmien käyttö edellyttää siihen soveltuvaa fyysistä tilaa. Työnohjauksen ”tila” on enemmän kuin fyysinen tila. Wallin (2014, 16) toteaa työnohjauksen olevan tila ja paikka, jossa tutkitaan työtä. Wallin käyttää ajatusta laajemmassa merkityksessä kuin fyysinen tila. Fyysisellä tilalla on kuitenkin merkitystä myös siihen, että työnohjaus mahdollistaa työn tutkimisen eri näkökulmista. Heraja (2012, 230) käsittelee työnohjauksen prosessin haasteita sekä mahdollisuuksia ja kuvaa myös sitä, miten onnistunut ”keskustelun tila” voi syntyä. Työnohjaajan on keskityttävä ohjattavan tarpeisiin aidosti kiinnostuneesti ja läsnäolevasti. Kiireetön kuunteleminen on tavanomaisesta kommunikoinnista poikkeavaa, ja se voi mahdollistaa ”tilan”, joka edistää dialogisuutta.

Työohjaajalla on tärkeä tehtävä dialogin syntymisessä. Työnohjaajan on oltava aidosti läsnä keskustelussa, jotta jaettu subjektiivisuus eli intersubjektiivisuus muodostuu. Työnohjaajan persoona on hänen tärkein työvälineensä. Hänen ei tarvitse olla jokin superhenkilö vaan aito oma itsensä. Monesti työnohjaaja toimii myös säiliönä, johon työnohjattava voi purkaa omaa tuskansa ja ahdistustaan (Punkanen 2009, 10). Työnohjaaja voi palauttaa ohjattavan viestin takaisin muokattuna hyväksi kysymyksiksi, jolloin dialogista tulee toimivaa.

Toiminnalliset menetelmät voivat aiheuttaa jännitystä. Toiminnallinen työskentely vaatii heittäytymistä. Heittäytyminen puolestaan vaatii oman keskeneräisyytensä hyväksymistä ja epävarmuuden sietämistä. Tämä tuo

myös työnohjaajalle haasteen luoda turvallinen tila ja ympäristö, jossa ohjattavat uskaltavat ylittämään oman mukavuusvyöhykkeensä. Onnistuakseen toiminnalliset menetelmät tarvitsevat sekä työnohjaajan että työnohjattavan panosta – aivan kuten dialogisuus ei voi olla yksinpuhelua vaan vastavuoroista vuoropuhelua. Tämä tuo haasteen työnohjaajalle käydä itse sisäistä vuoropuhelua ja aistia toiminnallisen menetelmän etenemistä ja onnistumista. (Lassila & Storvik-Sydänmaa 2008, 143.)

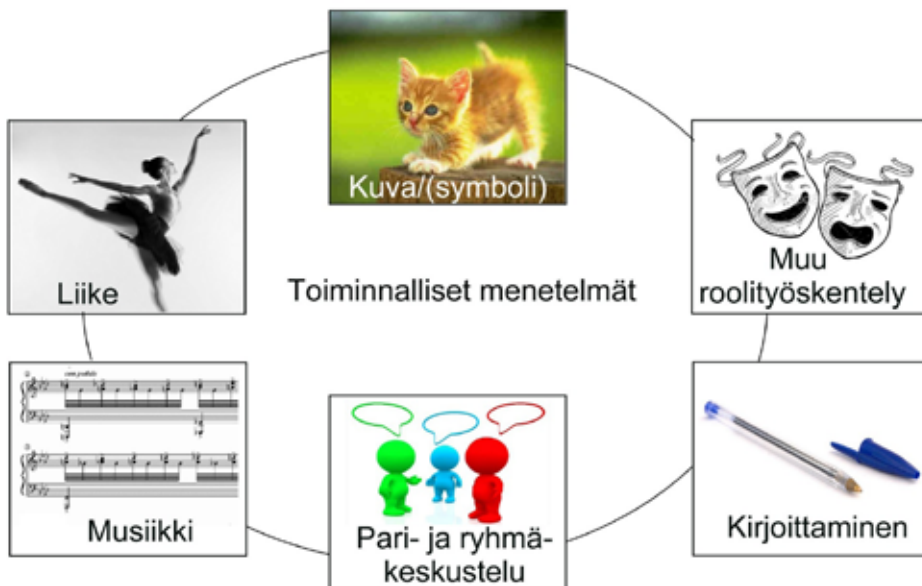
Voiko toiminnallisten menetelmien käyttö tehostaa keskustelevaa työnohjausta? Jos vuorovaikutuksessa painottuu sanallinen viestintä, erityisesti ryhmätyönohjauksessa verbaalisesti lahjakas ihminen tai keskustelukoulutusta saanut henkilö saattaa alkaa dominoida työnohjausta. Toiminnallisten menetelmien käyttäminen voi edistää kaikkien osallistumista. Pelkästään keskusteluun pohjautuva työnohjaus voi myös alkaa polkea paikallaan. Toiminnallisuus voi tuoda sopivaa etäisyyttä käsiteltävään asiaan ja edistää uuden oppimista. Työnohjaaja, joka käyttää keskustelun lisäksi tai sen virittäjänä toiminnallisia menetelmiä, on varustettu laajemmalla ”työkalupakilla”. (Lassila & Storvik-Sydänmaa 2008, 145, 151.)

Dialogi on Punkasen mukaan työnohjauksen keskeisin menetelmä. Onko mahdollista vahvistaa sitä käyttäen hyväksi toiminnallisia menetelmiä? Toiminnallisuus on yksi tapa työstää työnohjauksen kysymyksiä luovasti. Parhaimmillaan toiminnalliset menetelmät tukevat vuorovaikutusta, tunteiden ja ajatusten tutkimista ja jakamista. Toiminnallisuuteen liittyvän reflektoinnin avulla ohjattavat voivat kertoa asioista tai tunteista vapaammin kuin pelkkään puhumiseen painottuvassa vuorovaikutuksessa. Reflektointia voi kuvata ”peiliksi”, joka mahdollistaa kokemuksellisen oppimisen. Toiminnalliset menetelmät ovat välineitä reflektointiin, ja ne voivat tuoda uusia näkökulmia itsestä ja ympäröivästä maailmasta. (Lassila & Storvik-Sydänmaa 2008, 149; Punkanen 2009, 7–11.)

## **Toiminnalliset menetelmät työnohjauksessa**

Toiminnallisten menetelmien yläkäsitteeksi voidaan määritellä psykodraama, jonka menetelmiin kuuluvat klassinen tai terapeutin psykodraama, siodraama, tarinateatteri ja rooliharjoittelu. Toiminnallisia menetelmiä voidaan kutsua myös kokemukselliseksi tekniikoiksi tai ohjatuiksi kokemuksiksi. (Riitanoja 2008, 27.) Riitanoja jakaa toiminnalliset menetelmät ver-

baalisiin, visuaalisiin ja toiminnallisiin tekniikkoihin, joista kaksi viimeistä täydentävät ensimmäistä. (Riitanoja 2008, 25.) Toiminnallisia menetelmiä voidaan jäsentää jaotteleamalla ne kuuteen ryhmään: kuvat tai niiden tekeminen, liike, musiikki, kirjoittaminen, pari- ja ryhmäkeskustelu sekä muu roolityöskentely. (Punkanen 2009, 63.) Punkasen jaottelu innosti minua opiskelijana testaamaan kutakin näistä toiminnallisista menetelmistä, siksi myös myöhemmin esiin nostamani esimerkit omista kokemuksistani noudattelevat hänen jaotteluaan. (kuvio 1)



**KUVIO 1. Toiminnallisten menetelmien kokonaisuus**

Kuvien tai symbolikorttien käyttö vahvistaa ainakin sisäistä dialogia, koska kuvat herättävät ajatuksia. Kuvat nostavat esille myös tunteita, joista voi viritä hyödyllistä keskustelua. Myös esine voi toimia kuvan tavoin. Kuvan tai esineen herättämiä ajatuksia voidaan liittää työnohjattavan tarinaan. Esimerkiksi työnohjaaja voi levittää kuvakortteja pöydälle ja pyytää ohjattavaa valitsemaan kortin, joka kuvaa työilmapiiriä työpaikalla. Sitten ohjaaja voi pyytää ohjattavaa kertomaan tarinaa työpaikan tapahtumista, jotka avaavat työilmapiiriä.

Liike työnohjauksessa voi vapauttaa työnohjattavia käsittelemään työhön liittyvää teemaa. Työnohjaaja voi esimerkiksi pyytää ohjattavia siirtymään tiettyyn kohtaan kuvitteellisella janalla, joka havainnollistaa keskusteltavaa

asiaa. Myös tuoliharjoituksiin yhdistyy liike. Kolmen tuolin harjoituksessa työohjaaja asettaa kolme tuolia erilleen työnohjausryhmästä. Ensimmäinen tuoli on nimeltään ”iloen tuoli”, toisen nimi on ”haasteiden tuoli” ja viimeisen tuolin nimi on ”ratkaisujen tuoli”. Vuorollaan työnohjattavat istuvat kaikilla tuoleilla ja kertovat iloja, haasteita ja ratkaisuja omasta työstään. Pääajatus on, että toisesta tuolista nousseet haasteet käsitellään kolmannessa, ”ratkaisujen tuolissa”. Työnohjaaja ja muut ryhmän jäsenet esittävät kysymyksiä esiin nousseesta temasta. Tavoitteena on, että ohjattava itse pyrkii etsimään ratkaisuja esiin nostamiinsa haasteisiin muiden esittämien kysymysten avulla. Harjoitus ja siirtyminen paikasta toiseen voi vapauttaa ohjattavia dialogiin. (Williams 2000, 258–262.)

Musiikkia voi käyttää työnohjauksessa esimerkiksi rentouttamaan työnohjattavat ja johdattelamaan heidät arjen rutiineista työnohjaustilanteeseen. Musiikkiterapeuttiset tutkimukset osoittavat, että musiikin avulla voidaan aktiivisesti vaikuttaa ihmisten hyvinvointiin. Esimerkiksi ”musiikkia voidaan käyttää aktiivisesti tunteiden ilmaisemiseen ja puhetta helpottamaan”. (Merkkiniemi & Sorsa 2014, 238–240.) Musiikki sopii myös liikkeen yhteyteen esimerkiksi erilaisissa tuoliharjoituksissa (Punkanen 2009, 71–72).

Kirjoittamis- tai piirtämisharjoitukset voivat olla itsessään osa dialogia ja herättää keskustelua. Yksinkertaisimmillaan paperille voidaan kerätä yksittäisiä sanoja esimerkiksi työn ydintehtävistä ja sen jälkeen tarkastella sanoja keskustelussa. Tulevaisuutta voi puolestaan hahmottaa piirtämisharjoituksella. Työnohjaaja voi pyytää ohjattavaa piirtämään paperille kuvaa siitä, millainen on hänen tilanteensa työssä kahden vuoden päästä, jos kaikki olisi hyvin. Tällaisen harjoituksen tavoite on herättää ohjattavassa ajatuksia korjaavasta toiminnasta. Harjoituksen kautta voi myös johtaa keskustelua siihen, millaisia askeleita tulisi ottaa, jotta tilanne työssä menisi parempaan suuntaan. Kirjoittaminen voi olla myös hyvä työväline työtilanteen reflektoinnissa. Esimerkiksi narratiiviseen muotoon kuvattu työtilanne voi tuoda hyödyllistä etäisyyttä tarkastella työyhteisön ilmiöitä.

Ilman keskustelua toiminnallisia menetelmiä ei voi mielestäni käyttää työnohjauksessa. Silloin kun toiminta ohjaa tai synnyttää keskustelua ja vahvistaa dialogia, se on tarkoituksenmukaista. Ryhmäkeskustelun aihe voi olla esimerkiksi ”ideariihä” työn tekemisen käytännöistä ja niiden parantamisesta. Parikeskustelua voi käyttää melkein minkä temman käsittelyyn tahansa. Esimerkiksi jos työnohjausryhmässä on kuusi ohjattavaa, heidät voi jakaa

kolmeksi pariksi. Parit keskusteleivat ensin keskenään käsiteltävästä teemasta ja lopuksi kootaan keskustelut yhteen koko ryhmän kanssa.

Monenlaista roolityöskentelyä voi myös käyttää työnohjauksessa. Työnohjattavia voi esimerkiksi pyytää asettumaan toisen työnohjaajan tai esimiehen rooliin, jotta he voisivat tarkastella tilannettaan eri näkökulmista. Tämän kaltainen työskentely voi auttaa dialogia muun muassa siinä, mitä tunteita toisen ”saappaissa” oleminen herättää. (Williams 2000, 254–258.) Holman (2015, 98–99, 102) tutkimuksen mukaan työyhteisöissä annetaan ja otetaan erilaisia rooleja. Työnohjaaja voi saada ohjattavat tietoisiksi erilaisista rooleista työyhteisöissä. Tätä voi auttaa toiminnallisilla tekniikoilla, jotka toimivat keskustelevaa työnohjausta rikastuttavina ja syventävinä keinoina.

## **Eettisiä näkökulmia toiminnallisten menetelmien käyttöön**

Työnohjauksesta hyötyy todennäköisesti eniten sellainen ohjattava, joka on motivoitunut ja halukas työnohjaukseen. Lähes joka työnohjausryhmässä on kuitenkin henkilö, joka ei koe tarvetta tai ei ole halukas työnohjaukseen. Hän vaikuttaa negatiivisesti koko ryhmään. Toiminnalliset menetelmät voivat vahvistaa dialogia. Jos joku ohjattava suhtautuu niihin negatiivisesti, saatetaan toiminnallisuus lamauttaa dialogin. Se, että joku ei lähde mukaan toiminnallisuuteen, ei välttämättä johdu vain ylimielisyydestä. Haluttomuus voi johtua jännityksestä tai pelosta laittaa itseään likoon. Myös lukihäiriö tai heikko suomen kielen taito voi olla haluttomuuden takana. Yksi ohjattava voi hahmottaa asioita visuaalisesti, toinen verbaalisesti, joillekin taas voi sopia kirjoittaminen. (Punkanen 2009, 72–79.) Tämänäyttypiset asiat johtavat työnohjaajan pohtimaan eettisiä kysymyksiä. Työnohjaajan on tarpeen ottaa huomioon jokainen ohjattava yksilönä. Työnohjaaja toimii työnohjattavan antamissa rajoissa, ja siksi tilanteen vaatiessa on tarpeen myös perääntyä omista toiminnallisista suunnitelmistaan.

Eettinen pohdinta johtaa kysymykseen hyvistä ja huonoista toimintatavoista. Työnohjaajan on välttämätöntä asettaa itselleen kysymyksiä. Onko toimintani työnohjaajana eettisesti oikeaa? Olenko yhtä aikaa lojaali työnohjaukseen osallistuville, ohjattavan esimiehelle sekä koko työyhteisölle? Työskentelenkö avoimuuden ja luottamuksen rakentajana? Toiminnallisten menetelmien käyttäminen vaatii eettistä pohdintaa. Edistävätkö valitsemani toiminnalliset menetelmät dialogin muodostumista? Rakentavatko

ne avoimuutta? Miten ne tukevat ohjattavaa perustehtävän ymmärtämisessä? Toiminnallisuus ei saa olla itsetarkoitus. Se on väline, jonka kautta dialogi voi vahvistua. Työnohjaajan täytyy pystyä perustelemaan, miksi hän on valinnut tietyn toiminnallisen menetelmän ja miksi hän arvelee sen edistävän tarkasteltavan asian käsittelyä. Yhteinen arviointi antaa tietoa käytettyjen menetelmien toimivuudesta.

## **Esimerkkejä toiminnallisista menetelmistä työnohjausprosessin eri vaiheissa**

Työnohjaus on aina prosessi, joka jakautuu aloitusvaiheeseen, työskentelyvaiheeseen ja päättämisvaiheeseen. Tässä osassa artikkelia esittelen joitakin toiminnallisia menetelmiä, joita käytin työnohjaajakoulutuksen aikana omien harjoitustyönohjausteni eri vaiheissa. Olen valinnut esimerkeiksi sellaisia menetelmiä, jotka ovat oman arvioni mukaan vahvistaneet dialogisuutta. Opiskelun aikana minulla oli meneillään kolme erillistä työnohjausprosessia. Ohjasin kahta henkilöä yksilöohjauksessa sekä yhtä ryhmää, johon osallistui viisi henkilöä.

### *Toiminnalliset menetelmät työnohjauksen aloitusvaiheessa*

Aloittamisvaihe luo pohjan koko työnohjausprosessille. Jos aloitus epäonnistuu, voi työnohjaus jopa loppua lyhyeen. Hyvän dialogin syntyminen ei ole itsestäänselvyys. Se, millaisia toiminnallisia menetelmiä kannattaa valita aloittamisvaiheeseen, riippuu siitä, onko kyse yksilötyönohjauksesta, yhteisön työnohjauksesta vai ryhmätyönohjauksesta. Hyvin onnistuneessa aloitusvaiheessa työnohjaajalle hahmottuu se, mistä lähtötilanteesta työnohjausprosessi alkaa.

Ohjattavan näkökulmasta on ensimmäisessä tapaamisessa tärkeää käydä avointa keskustelua vaikka kysymyksellä ”sovimmeko toisillemme?” Toisaalta ”sovimmeko toisillemme?” keskustelua ei voi käydä ilman molemminpuolista ymmärrystä työnohjausprosessille asetetuista tavoitteista. Ehkä juuri siksi kannattaa pohtia, millaiset toiminnalliset menetelmät voivat edistää dialogia ja yhteisten tavoitteiden löytämistä.

Ryhmätyönohjauksen lisäksi minulla oli myös kaksi yksilötyönohjausta. Kyseessä oli kymmenen työnohjauskerran prosessi. Toinen työnohjattavista

työskenteli seurakunnassa. Työnohjattavalla ei ollut aikaisempaa kokemusta työnohjauksesta. Siksi hänellä ei ollut selkeää kuvaa siitä, mitä työnohjaus on. Hänen kanssaan käytin aloitusvaiheessa mielikuvaharjoitusta. Käyttämäni harjoitusta voisi nimittää tulevaisuustyöskentelyksi. Valitsin tämän harjoituksen, koska oletin, että sen kautta voisimme hahmottaa tavoitteita työnohjausprosessille paremmin kuin pelkällä keskustelulla. Jo keskustelussa nousi esille muutamia tavoitteita. Mielikuvaharjoituksessa pyysin ohjattavaa miettimään tulevaisuutta kysymällä: ”Noin vuoden päästä tämä työnohjaus on ohi, millaisen toivoisit työtilanteesi olevan silloin?” (Alhainen, ym. 2011, 131.) Pohdinnasta nousi asioita, joista ohjattava halusi keskustella prosessin aikana. Pohdinnan ansiosta saimme kirjatuksi tavoitteet työnohjaukselle. Tämän toiminnallisen menetelmän havaitsin toimivaksi ja dialogia vahvistavaksi. Onnistumisen kokemus menetelmän käyttämisessä sai minut taltioimaan sen periaatteen sisäiseen työnohjaajan työkalupakkiini. Olen soveltanut menetelmää myöhemminkin dialogin käynnistämiseen tai sen vahvistamiseen.

Ryhmätyönohjauksen aloittamisvaiheessa toiminnallisia menetelmiä on mahdollista käyttää muun muassa tutustumiseen, ryhmäytymiseen sekä alkavan prosessin käynnistämiseen. Ryhmä muodostui viidestä eri työnantajien palveluksessa olevasta henkilöstä. Osa tunsu toisensa ennestään. Ryhmätyönohjauksen aloitusvaiheessa käytin kuvakortteja. Ajatukseni oli, että kuvat toimisivat hyvänä ”jäänsärkijänä”. Ajattelin, että joillekin työnohjaus voi olla uusi ja jännittävä asia. Uskoin toiminnan auttavan myös tutustumisessa. Olin valinnut kuvakorttisarjan, joka sisälsi 70 erilaista kuvaa muun muassa luonnosta ja esineistä. Levitin kuvakortit pöydälle ja pyysin jokaista valitsemaan kaksi korttia, jotka kuvasivat tilannetta, josta he tulivat työnohjaukseen tai ”fiilistä”, joka heillä oli tuossa tilanteessa. Sitten pyysin ohjattavia kertomaan, miksi he valitsivat juuri ne kuvat. Kuvakorteista nousi esille mielenkiintoisia metaforia. Mielestäni toiminnallisen menetelmän käyttäminen tämän prosessin aloitusvaiheessa vaikutti myönteisesti ohjattavien suhtautumiseen myöhemmin käyttämiini toiminnallisiin menetelmiin. Ohjattavat orientoituivat toiminnallisiin menetelmiin. Ryhmän työskentely rohkaisi minua käyttämään toiminnallisia menetelmiä ryhmässä jatkossakin.

Kuvakorttien avulla ohjattavat kertoivat jotakin myös tunteistaan. Tämä puolestaan auttoi tutustumisessa, kun puhuttiin muullakin kuin rationaalisella tasolla. Toiminta voi auttaa siinä, että ryhmätyönohjaukseen osallis-



tujat tulevat tasapuolisesti huomioitua ja jokainen voi osallistua yhdenvertaisesti (Lassila & Storvik-Sydänmaa 2008, 145). Ryhmän toimivuutta ei voi ennakoida. Jokainen ryhmä tarvitsee aikaa tullakseen toimivaksi. Työnohjaajan on hyvä varautua siihen, että toiminnallinen työskentely ei käynnistykään tai sitä jopa vastustetaan. (Punkanen 2009, 30–45.) Itse huomasin ryhmäläisten monesti innostuvan toisten kokemuksista ja jakamisesta.

### *Toiminnalliset menetelmät työnohjauksen työskentelyvaiheessa*

Työskentelyvaihe työnohjauksessa on nimensä mukaan aikaa, jolloin työskennellään ohjattavan työhön liittyvien teemojen ympärillä ja ollaan sitoutuneena työnohjauksen perustehtävään: oman työn tutkimiseen. Työskentelyvaiheessa rakentuu myös turvallisuus ja tila, jossa voidaan käsitellä asioita sekä tunteita. Työskentelyvaihe on yleensä pisin prosessin vaiheista. Siksi se voi sisältää dynaamisten vaiheiden ohella myös pysähtyneisyyttä. Dynaamisuutta voi ylläpitää esimerkiksi toiminnallisilla menetelmillä.

Ryhmätyönohjauksen puolivälissä oli aikaisemmilla kerroilla noussut esille toive keskustella organisaatioiden tavoista käsitellä vaikeita asioita. Valmistautuessani työnohjaukseen pohdin aihetta. Olin epävarma, uskaltaisiko ryhmä oikeasti keskustella aiheesta. Päätin lähestyä asiaa leikkisällä symbolilla. Otin työnohjaukseen mukaan pienen pehmolelukissan, joka kehräsi ja maukui, kun sitä puristi. Alustin keskustelua nostamalla ”kissan pöydälle” kertoen: ”tämä on pieni ja söpö, mutta jos tämä olisi elävä, se kasvaisi isoksi kissaksi”. Ohjausryhmä ymmärsi hyvin symbolin merkityksen, ja ryhmässä nostettiin esille niitä ”kissoja”, jotka oli tarve ”nostaa pöydälle”. En keskittynyt niinkään siihen, mitä asioita nousi esille, vaan siihen, miten ohjattavien organisaatioissa puhumattomista asioista voisi keskustella ja tarvittaessa tehdä päätöksiä. Lassila ja Storvik-Sydänmaa (2008, 144) toteavat tällaisen toiminnan tavoitteina olevan aktivoiminen, erilaiset näkökulmat, tunteiden ilmaiseminen ja asenteiden tärkeyden korostaminen sekä omaehtoisen tiedon esiintuominen. Kun kävimme dialogia hyödyntäen pehmolelua symbolina, huomasin, että sen kautta pystyimme katselemaan käsiteltävää ilmiötä monesta näkökulmasta. Se johti aktiiviseen keskusteluun ja tunteiden ilmaisemiseen. Ohjaustilanteen jälkeen pohdin, miksi tuo symboli toimi niin hyvin. Tulin siihen tulokseen, että se oli jokaiselle tuttu symboli. Huomasin myös ryhmän luottamuksen vahvistuneen juuri tuolla ker-

ralla. Ryhmän jäsenet uskalsivat puhua vaikeista asioista. He kokivat saaneensa ymmärrystä niiltä, jotka painivat hyvin samojen ilmiöiden parissa omissa työyhteisöissään.

Toiminnallisia menetelmiä toteuttamalla oppiminen tapahtuu toiminnan kautta. Toimintaan sisältyy myös oppimista auttavaa kuuntelemista ja katselemista (Lassila & Storvik-Sydänmaa 2008, 144). Symboli pehmolelu, mahdollisti asioiden hahmottamisen lisäksi myös pohtimisen siitä, miten asioita tulisi käsitellä työyhteisössä. Toiminnalliset menetelmät voivat auttaa tutkimuksellisuutta työnohjauksessa kahdella tavalla. Ensinnäkin toiminnallisuuden avulla voidaan kerätä tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Toiseksi toiminnallisilla menetelmillä voidaan ottaa etäisyyttä käsiteltävään ilmiöön, jotta voidaan tarkastella sitä ja löytää uusia näkökulmia ja ratkaisuja. (Lassila & Storvik-Sydänmaa 2008, 145.)

Pohtiessani erilaisia työnohjauksen teoreettisia viitekehyksiä dialogin ja toiminnallisten menetelmien näkökulmasta huomasin sosiaalisessa konstruktivismissa olevan yhtymäkohtia toiminnallisuuteen. Konstruktivismin perusajatus oppimisesta liittyy merkityksen määrittelyprosessiin: kuinka ihmiset tulkitsevat kokemuksiaan. Tämä tapahtuu dialogissa. Tieto rakentuu, kun yksilöt pohtivat yhteisiä ongelmia, osallistuvat tehtäviin ja keskustelevat niistä. (Andersson-Tapio & Pursiainen 2003, 11, 18.) Sosiaalinen konstruktivismi painottaa yhteistoiminnallista oppimista, ei-tietämisen ajattelua ja voimavarakeskeisyyttä. Työnohjaus on tila, jossa toiminnalliset menetelmät auttavat tutkimaan työhön liittyvää ilmiötä. Työnohjaus on myös tila, jossa voi luonnollisesti keskustella työhön liittyvistä ongelmista. Työhön liittyvien ilmiöiden tutkiminen puolestaan voi saada aikaan oppimista. (Heroja, Koski, Seppälä, Sännti & Wallin 2014, 343–345.) Jos oppiminen tuottaa positiivista muutosta totuttuihin, mutta toimimattomiin käytäntöihin, on kyseessä voimavaroja tuova työnohjaus. Työnohjaajan tutkiva ote on jatkuvaa tarkastelua, mitkä asiat edistävät prosessia ja mitkä haittaavat. Näin työnohjaaja kehittää omaa ammattitaitoaan.

Itselleni mielenkiintoinen kokemus toiminnallisen menetelmän käyttämisestä aktiivisessa työskentelyvaiheessa pohjautui liikkeeseen. Noin puolivälissä kymmenen kerran yksilötyönohjausta sovin ohjattavan kanssa tapaamisen pururadalle sauvakävelyn merkeissä. Paikka oli rauhallinen, ja ilmakeinikin sattui olemaan kohtuullinen. Kävelimme keskustellen vajaat kolme kilometriä luonnon keskellä. Keskusteluteeman olimme päättäneet jo edel-

lisessä tapaamisessa. Kävellessä keskustelimme eettisistä kysymyksistä ohjattavan työssä. Kävely näytti edistävän keskustelua. Kun työnohjausjakson lopussa kysyin ohjattavalta palautetta työnohjausprosessista, hän sanoi spontaanisti: *”Se kävely oli hyvä, ja jäin pohtimaan mitä olimme puhuneet.”*

Kokeilin kävelyä myös ryhmän kanssa. Kävelyn aikana pohdimme eettisiä kysymyksiä. Keskustelimme ennen kävelyä noin 15 minuuttia eettisistä kysymyksistä. Kävelimme kolmena kahden hengen parina vajaan kolmen kilometrin lenkin. Lopuksi jaoimme parikeskustelut yhteisesti metsän reunassa. Ohjattavat kertoivat, että heidän oli ollut helppo keskustella liikunnan aikana. Miten ja mitkä tekijät auttoivat kävelytyönohjauksen onnistumista? Ehkä käveleminen poisti jännitystä haastavan teeman äärellä. Ehkä ohjattavat kokivat teeman tärkeäksi, koska se kosketti myös heidän omia arvojaan. Luonto saattoi tuoda työnohjaukseen vapauttavaa vaihtelua.

### *Toiminnalliset menetelmät työnohjauksen päättämisvaiheessa*

Työnohjausprosessin päättämisvaiheessa vahvistetaan sellaista muuttunutta toimintaa, joka on ottanut ensiaskelia työskentelyvaiheen seurauksena. Arviointi voi osaltaan auttaa hahmottamaan, mitä prosessin aikana on käsitelty. Sen kautta voidaan katsoa tulevaisuuteen, jotta mahdollisesti muuttunut toiminta vahvistuu. Tulevaisuuden näkymiä katselemalla ohjattava voi pohdita omia tavoitteitaan ja kasvuaan työnohjausprosessin jälkeen.

Ryhmätyönohjauksen toiseksi viimeisessä tapaamisessa oli siirrytty selkeästi työnohjausprosessin päättämisvaiheeseen. Viisi samankaltaista työtä eri työnantajien palveluksessa tekevää toi spontaanisti esiin ajatuksen: *”Tämä hän loppuu kohta.”* Toteamus kertoi minulle prosessin siirtymisestä aktiivisesta työskentelyvaiheesta lopettamiseen. Ennen toiseksi viimeistä istuntoa olin pohtinut, miten voisin valmistaa työnohjaukseen osallistuvia ajattelemaan tilannetta, jossa heillä ei enää olisi työnohjausta eikä toisten ryhmäläisten vertaistukea. Pohdin myös eettistä näkökulmaa valitessani toiminnallisen menetelmän. Suunnittelemaani harjoitukseen sisältyi riski siitä, että se jatkaa työnohjausprosessin aktiivista työvaihetta eikä johdata prosessin lopettamiseen. Päädyin kuitenkin omassa pohdinnassani siihen, että jos valmistelen ryhmän huolellisesti harjoitukseen ja suuntaan keskustelua tulevaisuuteen, se edistää lopettamista ja irtaantumista.

Valitessani toiminnallista menetelmää päätösvaiheeseen päädyin sellaiseen menetelmään, jonka ajattelin tuottavan jotain hyödyllistä ajatellen ohjattavien tulevaisuutta. Ennen ryhmäläisten saapumista olin levittänyt pöydälle valmiiksi valkoisia A4-arkkeja ja puuväriä. Lyhyen kuulumiskierroksen jälkeen ohjasin työnohjattavat piirtämään paperille kuvan siitä, miten asiat olisivat työnohjattavan työssä kahden vuoden kuluttua, jos kaikki olisi hyvin. Ennen piirtämisen aloittamista pyysin ohjattavia sulkemaan silmänsä ja pohtimaan aihetta muutaman minuutin. Soitin Juha Tapion kappaleen ”Hiljainen tuuli” tuomaan aikaa ja rauhaa pohdinnan ajaksi.

Prosessin tässä vaiheessa ohjattavat olivat selkeästi tottuneet toiminnallisiin menetelmiin, koska jokainen aloitti piirtämisosuuden heittäytyen siihen tosissaan. Kuvien piirtämiseen oli aikaa noin 10 minuuttia. Keskustelussa piirtämisvaiheen jälkeen jokainen vuorollaan esitteli, mitä oli piirtänyt. Ryhmänä kävimme läpi jokaisen kuvan pohtien, mitä tulisi tapahtua, jotta ohjattava työtilanne muuttuisi toivottuun suuntaan. Työnohjaajana pyrin ohjaamaan keskustelua konkreettisilla kysymyksillä, esimerkiksi: ”Mikä olisi ensimmäinen askel parempaan suuntaan?” Jälkeenpäin pohtiessani toiminnallisen menetelmän onnistumista huomasin, että se johti ohjattavat pohtimaan tulevaisuutta positiivisesti. Dialogissa nousivat esille myös ohjattavien vahvuudet ja voimavarat sekä kehittämistavoitteet suhteessa toivottuun tulevaisuuteen. Pohdimme ryhmänä myös kuvien realistisuutta. Kuvaa oli auttanut tekijäänsä asettamaan tavoitteita sekä lyhyellä että pidemmälläkin aikavälillä.

Ryhmätyönohjauksen päättämisessä käytin postikortteja. Olin valinnut kaikille läsnäolijoille erilaiset, mielestäni heitä kuvaavat, postikortit muistoksi työnohjausprosessista. Kortteja oli kuusi, joten viiden ohjattavan lisäksi otin huomioon myös itseni. Olin kirjoittanut kuhunkin korttiin valmiiksi ohjattavan nimen. Laitoin kortit kiertämään. Jokainen kirjoitti toisilleen jonkin rohkaisevan ajatuksen kortin taakse. Tämä toiminta konkretisoi prosessin päättymisen. Oli aika lähteä omille poluille toisten rohkaisemana. Kun katsoimme, mitä kortteihin oli kirjoitettu, huomioni kiinnittyi tunnetilaan ja äänenpainoon, jolla ohjattavat kertoivat, mitä toiset olivat heille kirjoittaneet. Sanaton viestintä on mukana toiminnallisissa menetelmissä. Huomasin sanattoman viestinnän kautta, että rohkaisevia viestejä pidettiin aitoina.

## Lopuksi

Työnohjaajakoulutus oli polku, joka avasi uusia näkökulmia tapoihin käsitellä asioita. En olisi ennen koulutusta uskonut, että alkaisin käyttää toiminnallisia menetelmiä synnyttääkseni dialogia. Käyttämäni toiminnalliset menetelmät eivät olleet kovin vaativia ohjattaviksi. Niiden kautta sain rohkeutta kurkistaa toiminnallisten menetelmien maailmaan. Ehkä rohkeus laittaa itseni likoon ja liikkua pois omalta mukavuusvyöhykkeeltäni syntyi työnohjaajakoulutuksen yhteydessä saamistani hyvistä kokemuksista.

Toiminnallisten menetelmien käyttäminen toi myös haasteita. Monesti valmistauduin työnohjaustapaamiseen mielessäni toiminnallinen tekniikka, jota en kuitenkaan tullut käyttäneeksi. Ohjattavalla saattoi esimerkiksi olla tarve purkaa työssä sattunutta tapahtumaa. Ennakkoon valmistamani toiminnallinen menetelmä ei sopinutkaan kyseisen teeman käsittelyyn.

Tässä artikkelissa tavoitteeni oli pohtia, mitä merkitys toiminnallisten menetelmien käyttämisestä on työnohjattaville ja työnohjaajalle. Pohdin, edistävätkö menetelmät dialogia. Oman kokemukseni pohjalta työnohjaajana näen yhteyttä dialogin ja toiminnallisten menetelmien välillä. Pyrin kuitenkin aina menetelmiä valitessani käymään läpi mielessäni eettisen pohdinnan. Pyrin välttämään toiminnallisten menetelmien käyttöä ohjelmanumeroina, jolloin ne voivat haitata dialogia viemällä huomion pois niistä asioista, joita pitäisi käsitellä. Toisaalta oikein valittu toiminnallinen menetelmä voi johtaa sellaiseen vuorovaikutukseen, jonka hedelmät tulevat esille työnohjattavan työpaikalla ja työyhteisössä. Hyödyntäessäni eri toiminnallisia menetelmiä koin mielestäni onnistuneeni luomaan tilan, jossa toiminnallisuus tuki dialogin syntyä. Joidenkin toiminnallisten menetelmien avulla pääsimme ohjattavieni kanssa ihmettelemään syvällisesi työhön liittyviä ilmiöitä. Koin menetelmän käyttämisen kannattelevan dialogia. Työnohjausprosessien lopussa kysyin palautetta toiminnallisista menetelmistä. Poikkeuksetta ohjattavat antoivat kokemuksistaan positiivista palautetta. Tämä vahvisti myös omaa ajatustani toiminnallisten tekniikoiden käyttökelpoisuudesta.

## LÄHTEET

- Alhanen, Kai; Kansanaho, Anneli; Ahtiainen, Olli-Pekka; Kangas, Marko; Soini, Tiina & Soininen, Jarkko 2011. Työnohjauksen käsikirja. Helsinki: Tammi.
- Andersson-Tapio, Susanne & Pursiainen, Erja 2003. Johtamisen ja työnohjauksen integrointi työyhteisön tukemisen välineenä – konstruktivistinen näkökulma. Teoksessa Susanne Andersson, Erja Pursiainen, Eeva Hannula, Leena Heinonen, Eila Hendriksson, Leena Lankinen, Tuija Nieminen-Kurki & Ritva Voipaala. Sosiaali- ja terveysalan työnohjaajakoulutus 40 ov. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu, 5–33.
- Heroja, Teija; Koski, Arja; Seppälä, Pekka; Sääntti, Risto & Wallin Aila 2014. Tutkiva työnohjaus – parempi työelämän tulevaisuus. Teoksessa Teija Heroja, Arja Koski, Pekka Seppälä, Risto Sääntti & Wallin Aila (toim.) Parempaa työelämään tekemässä – tutkiva ote työelämään. Tallinna: United Press.
- Heroja, Teija 2012. Työnohjauksellisen kehittämisprosessin haasteita ja mahdollisuuksia. Teoksessa Anita Kallasvuori, Arja Koski, Ulla Kyrönseppä & Maj-Lis Kärkkäinen (toim.). Työyhteisön työnohjaus. Helsinki: Sanoma Pro, 241–347.
- Holma, Antero 2015. Ammatillinen kasvu toiminnallisia menetelmiä käyttävien työnohjaajien kuvaamana. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden yksikkö. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 4.11.2015. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/97147/GRADU-1432291740.pdf?sequence=1>.
- Lassila, Mari & Storvik-Sydänmaa, Stiina 2008. Aktiivinen työnohjaus liikuttaa ihmistä. Teoksessa Pirkko Kivinen (toim.) Työnohjauksen kolme tuolia. Tampere: Pirkanmaan ammattikorkeakoulun julkaisusarja C. Oppimismateriaalit 9, 143–154.
- Merkkiniemi, Heini & Sorsa, Virpi 2014. Musiikkityönohjaus apuna organisaation muutoksessa. Teoksessa Teija Heroja, Arja Koski, Pekka Seppälä, Risto Sääntti & Aila Wallin (toim.). Parempaa työelämään tekemässä – tutkiva ote työelämään. Tallinna: United Press, 238–240.
- Lassila, Mari & Storvik-Sydänmaa, Stiina 2008. Tuolista ylös – toiminnallisten menetelmien käyttö työnohjauksessa. Teoksessa Pirkko Kivinen (toim.) Työnohjauksen kolme tuolia. Tampere: Pirkanmaan ammattikorkeakoulun julkaisusarja C. Oppimismateriaalit 9, 157–176.
- Punkanen, Tiina 2009. Työnohjaus muutoksen moottorina. Helsinki: Tammi.
- Roman, Jani 2005. A Study of Organizational Dialogue: Facing the truth, gaining inspiration and creating understanding of the function of an organization. Viitattu 8.8.2015. <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/52/browse?value=Roman%2C+Jani&type=author>
- Riitaoja, Maija 2008. Työnohjaus ja toiminnalliset menetelmät liike-elämässä. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteen laitos. Pro gradu -työ.
- Suomisanakirja i.a. Dialogi. Viitattu 26.12.2013. <http://www.suomisanakirja.fi/dialogi>.
- Suomen työnohjaajat ry i.a. Viitattu 19.10.2014. <http://www.suomentyonohjaajat.fi>.
- Suomen työnohjaajat ry Viitattu 18.11.2014. <http://www.suomentyonohjaajat.fi/tyonohjaus/haasteet.php>
- Vogt, Ilse & Lindholm, Marja 2011. Dialogisuus työparityönohjauksessa. Teoksessa Rai-li Gothóni & Arja Koski (toim.). Tilaa työnohjaukselle – Välähdyksiä ammattikorkeakoulun aluekehitystyöstä. Helsinki: Okka, 48–65.

- Wallin, Aila 2014. Näyttöön perustuva toiminta työnohjauksessa. Teoksessa Teija Heroja, Arja Koski, Pekka Seppälä, Risto Sääntti & Aila Wallin (toim.). Parempaa työelämään tekemässä – tutkiva ote työelämään. Tallinna: United Press, 38–50.
- Williams, Antony 2000. Visuaalinen ja toiminnallinen työnohjaus. Roolit, tavoitteet ja menetelmät. Suom. Virpi Vainikainen. Tampere: Resurssi.

*Arja Koski & Eila Jantunen*

## **TYÖNOHJAUKSEN LÄHETILÄÄKSI AMMATTIKORKEAKOULUSTA**

*Artikkelissa kuvataan Diakonia-ammattikorkeakoulussa syksyllä 2014 toteutuneen vapaasti valittavan opintokokonaisuuden: Työyhteisön työnohjaus johtamisen tukena prosessia. Opintojen toteutumista tarkastellaan opiskelijoiden oppimisen ja kouluttajien toiminnan näkökulmista. Artikkelissa konkretisoidaan opintokokonaisuudessa tehtyjä sisällöllisiä ja menetelmällisiä valintoja.*

### **Johdanto**

**D**iakonia-ammattikorkeakoulun (Diak) pedagogiset linjaukset ja yhteisesti ymmärretty ohjausajattelu ovat koulutustoiminnan lähtökoh-  
tia. Koulutusta suunnitellaan ja ammatillisuutta uudistetaan yhdessä työ-  
elämän toimijoiden kanssa. Työelämää uudistava tutkimus-, kehittämis- ja  
innovaatiotoiminta (TKI-toiminta) on osa sekä perustutkintoon että ylempään  
ammattikorkeakoulututkintoon johtavaa koulutusta. Diakissa on ke-  
hitetty työelämän ja työyhteisöjen kehittämisvalmiuksia tukevia opintoko-  
konaisuuksia, joista osa on vapaasti valittavia opintoja. Opiskelija voi itse  
rakentaa oman opintopolkunsaa aikaisemman osaamisensa pohjalta ja suun-  
nata opintojaan kohti ammatillisia tavoitteitaan. Tämä korostuu erityises-  
ti ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavassa koulutuksessa, jo-  
hon tulevat opiskelijat ovat olleet työelämässä vähintään kolme vuotta. He  
suuntautuvat erilaisiin asiantuntija- tai johtamistehtäviin tai kartuttavat ja  
päivittävät osaamistaan omaan työhönsä.



Työnohjaus on osa Diakin terveystieteen ylemmän tutkinnon toteutusta. Tässä artikkelissa kuvaamme Työyhteisön työnohjaus johtamisen tukena -opintokokonaisuuden (5 opintopistettä) toteutusta ja prosessia. Kokonaisuuden suunnittelun taustalla ovat olleet Diakin arvot (Diakonia-ammattikorkeakoulu i.a.a), Diakin pedagogiset periaatteet (Diakonia-ammattikorkeakoulu i.a.b) sekä työnohjauksen eettiset periaatteet (Suomen työnohjaajat ry i.a). Koulutuksen toteutuksen ja lähiopetuspäivien työskentelyn taustalla olivat eettisyys, dialogisuus, voimavarakeskeisyys ja moniammatillisuus. Koulutuksen sisällöt olivat osin samoja kuin Diakin työnohjaajakoulutuksessa (Jantunen, Koski, Sirén, Vogt 2014). Mikäli opiskelija myöhemmin aloittaa Diakin työnohjaajakoulutuksen, voidaan hänelle erillisen hakemuksen pohjalta ahotoida (AHOT= aikaisemmin hankitun osaamisen tunnustaminen ja tunnustaminen) viisi opintopistettä.

Tämän artikkelin tarkoituksena on kuvata opintokokonaisuuteen osallistuneiden ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelijoiden käsityksiä työnohjauksesta johtamisen tukena työyhteisössä. Kouluttajina pohdimme myös omaa toimintaamme ja arvioimme tekemiämme sisällöllisiä ja menetelmällisiä valintoja. Artikkelin pohjautuu koulutusprosessin aikana syntyneeseen koulutusmateriaaliin, kuuden opiskelijan kirjoittamiin ennakkotehtäviin, koulutuksen lopussa kirjoitettuihin henkilökohtaisiin reflektioihin, ryhmätehtäviin, omiin havaintoihimme ja omaan reflektioomme kouluttajina.

Kouluttajina ja työnohjaajina meillä on tärkeää, että Diakissa opiskelevat ymmärtävät työnohjauksen merkityksen työelämässä työhyvinvoinnin, ammatillisen kehittymisen ja osaamisen sekä johtamisen ja työyhteisöjen kehittämisen tukena. Paras menetelmä työnohjauksen tunnettuuden edistämiseksi myös tulevaisuudessa on ohjata opiskelijoita hyödyntämään työnohjausta omassa työssään sekä rohkaista heitä toimimaan työnohjauksen lähtökohtana työelämässä.

## **Jatko-opinnot Diakonia-ammattikorkeakoulussa**

Diakin ylempät tutkinnot sekä avoimen ammattikorkeakoulun opinnot on suunnattu työssä oleville sosiaali-, terveys-, kasvatus-, kirkon tai humanistisen alan korkeakoulututkinnon suorittaneille ammatillisille, jotka haluavat laajentaa ja syventää aiemmassa koulutuksessa ja työelämässä hankkimaansa osaamista. Sen lisäksi, että opiskelijat syventävät ammatillista osaa-

mistaan, he kehittävät johtamis- ja kehittämisvalmiuksiaan. Ylempien tutkintojen koulutusohjelmat toteutuvat Diakin arvopohjan mukaisesti kunnioittaen ihmisen ainutkertaisuutta ja tasa-arvoa. Diakissa on mahdollisuus opiskella seuraavissa ylemmissä tutkinnoissa:

- Syrjäytymisvaarassa olevien terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen
- Johtamisen ja yhteiskunnallisesti vaikuttavan palvelutuotannon kehittäminen
- Päihteet ja syrjäytyminen
- Diakonia ja kristillinen kasvatusta
- Master's Degree in Global Health Care
- Tulkki (viittomakieli).

Opinnot kestävät puolitoista vuotta ja ne toteutetaan monimuotoisesti uudistuvaa monimuotopedagogiikkaa hyödyntäen.

Työyhteisön työnohjaus johtamisen tukena -kokonaisuus linkittyi opintoihin, joissa keskitytään johtamiseen, työn ja työyhteisön kehittämiseen ja työhyvinvoinnin edistämiseen moniammatillisissa työyhteisöissä, eettisiin kysymyksiin sekä talous- ja henkilöstöjohtamiseen.

Opintokokonaisuuteen osallistui myös avoimen ammattikorkeakoulun opiskelijoita, joilla on mahdollisuus hakeutua myöhemmin tutkinto-opiskelijoiksi, mikäli hakukriteerit täyttyvät. Opiskelu hyödyttää sekä opiskelijaa itseään että työyhteisöä, jossa hän työskentelee. Opiskelijan tekemät opimistehtävät ovat pääasiassa hänen työyhteisöönsä tai laajemmin sosiaali-, terveys-, kirkon tai humanistisen alan työhön liittyviä kehittämistehtäviä, joihin opiskelija saa ohjaajan tuen.

## **Lähtökohdat ohjaukselle ja opetukselle opintokokonaisuudessa**

Kokemuksemme mukaan työelämässä olevien opiskelijoiden koulutus ja ohjaus edellyttävät kuuntelemista ja dialogisuutta. Vehviläinen (2014, 20–26) painottaa, että koulutuksen ja ohjauksen toimintamallit, menetelmät ja interventiot tulisi valita niin, että niillä vahvistetaan ohjattavien toimijuutta. Koulutuksessa on tärkeä löytää sellaisia keinoja, joiden myötä ohjattavat tunnistavat omia tietojaan, taitojaan ja voimavarojaan, oppivat arvioimaan toimintaansa, saavat kokemuksia osallisuudesta sekä löytävät uusia toimin-

tatapoja. Vehviläinen pitää tärkeänä myös sitä, että ohjattava kokee ohjauksen itselleen merkitykselliseksi ja haluaa tehdä sen pohjalta omia valintoja sekä kantaa niistä vastuun. Ohjattava ja ohjaaja solmivat kumppanuussuhteen, joka edellyttää toisen kunnioittamista sekä luottamuksellista ja neuvottelevaa yhdessä tekemistä.

Koulutusta suunnitellessamme painotimme dialogisuutta ja voimavarakeskeisyyttä. Työelämässä pitkään toimineilla opiskelijoilla oli jo ennestään paljon osaamista työyhteisöistä ja johtamisesta. Tämä mahdollisti ryhmän keskinäisen sekä ryhmän ja ohjaajien kumppanuuden. Työnohjaajina meillä oli myös luottamus opiskelijoiden sitoutumiseen ja tahtotilaan tutkia kanssamme työnohjausta johtamisen tukena. Loimme koulutukselle rakenteet ja toimintasuunnitelman, jotka osaltaan konkretisoivat kumppanuussuhteen tietyksi ajaksi ja sovittujen tavoitteiden mukaiseksi. Määrittelimme koulutuksen tehtävän, oppimista tukevat rakenteet, johtamisrakenteet sekä tiedonkulkuun ja yhteistyöhön liittyvät rakenteet ennen opintokokonaisuuden alkua, koska rakenteet ovat myös työnohjauksen edellytyksiä. (Kallasvuo, Koski, Kyrönseppä & Kärkkäinen 2012, 92–95.)

Näkemyks oppimisesta ammattikorkeakoulussa perustuu konstruktivistiseen oppimiskäsitykseen. Sen mukaan oppija yksilönä rakentaa jatkuvasti kuvaa maailmasta ja eri ilmiöistä (Tynjälä 1999, 38). Ohjaajina näemme oppimisen prosessiksi, jonka keskiössä on opiskelijoiden yhteinen reflektio. Opiskelijaryhmän reflektio mahdollistuu silloin, kun ryhmä on sitoutunut rakentamaan vuorovaikutukseen ja ryhmän jäsenet haluavat oppia toisiltaan. Tutkiva oppiminen taas voidaan ymmärtää prosessiksi, jossa yhdessä luodussa kontekstissa käsiteltävät asiat liittyvät opiskelijoiden aikaisempiin kokemuksiin ja tietoon. Kun opiskeltavat asiat, teemat tai ilmiöt ovat opiskelijalle merkityksellisiä, herää mielenkiinto ja tahto yhdessä tutkimiseen. Tällöin voidaan puhua myös kriittisestä reflektiosta (Koistinen 2015, 26–27).

## **Työyhteisön työnohjaus johtamisen tukena – opintokokonaisuus prosessina**

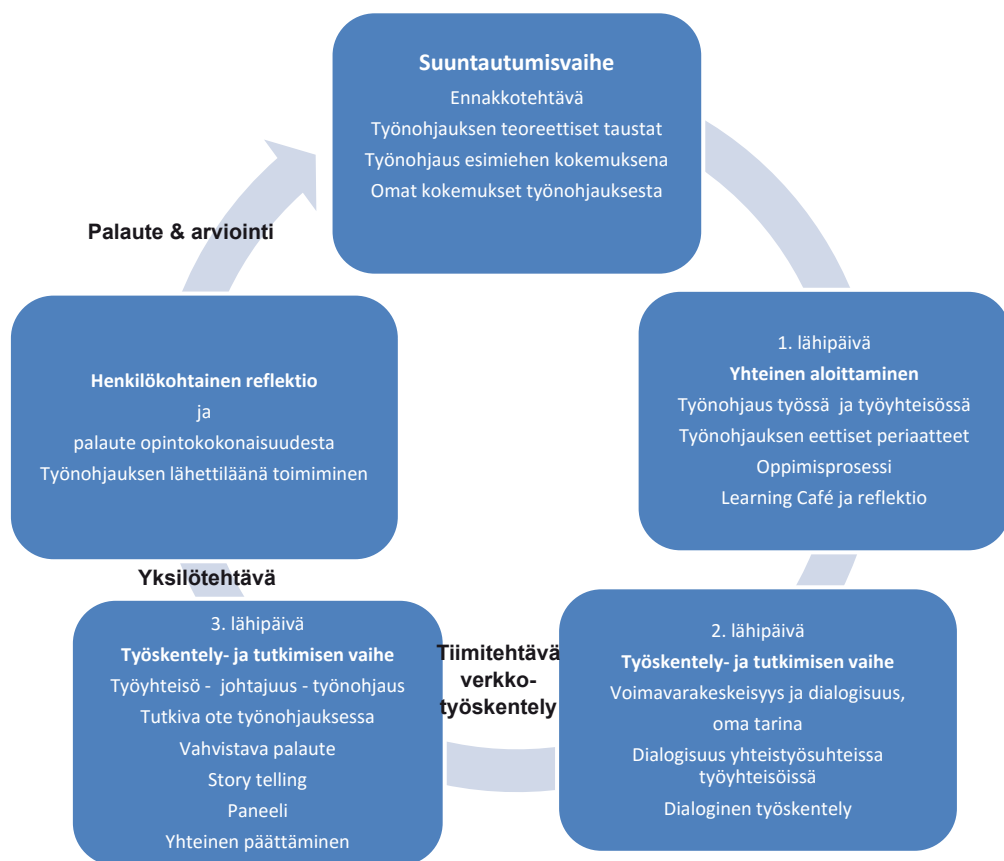
Opintokokonaisuuden aloitti yhteensä 15 ylemmän ammattikorkeakoulun tutkinto-opiskelijaa, joista 13 oli Päihde- ja syrjäytyminen-, yksi Diakonia ja kristillinen kasvatus- ja yksi Terveystieteiden edistäminen -koulutusohjelmasta. Opiskelijoilla oli erilaiset ammatilliset taustat ja he työskentelivät eri puo-

lilla Suomea sosiaali-, terveys- ja kirkonalan työyhteisöissä julkisella, yksityisellä tai kolmannella sektorilla. Intressi osallistumiseen oli useimmilla aito kiinnostus työnohjaukseen ja johtamiseen. Kuusi opiskelijaa antoi luvan oppimistehtäviensä hyödyntämiseen tässä artikkelissa.

Opintokokonaisuus suunniteltiin yhden lukukauden mittaiseksi prosessiksi, jossa kolme lähiopetuspäivää, yksilötyöskentely, verkkokeskustelu ja tiimityöskentely vuorottelivat. Kokonaisuuden (Diakonia-ammattikorkeakoulu 2014) tavoitteena oli, että opiskelija

- sisäistää työnohjauksen merkityksen muuttuvissa organisaatioissa ja työyhteisöissä johtajuuden tukena
- ymmärtää työnohjauksen eettiset periaatteet
- syventää ja laajentaa ymmärrystä työnohjauksesta
- oppii hyödyntämään työnohjausta johtamisessa sekä työn ja työyhteisön dialogisessa kehittämisessä
- saa välineitä työnohjaukselliseen työskentelyyn johtamisessa.

Yleisten tavoitteiden lisäksi opiskelijoiden kanssa työstettiin ensimmäisen lähipäivän aikana heidän henkilökohtaisia odotuksiaan sekä kysymyksiä työnohjauksesta. Opintokokonaisuuden keskeiset sisällöt olivat johtajuus ja työnohjaus työyhteisössä. Sisällöt ja menetelmät integroituivat toisiinsa prosessin aikana. (kuvio 1)



KUVIO 1. Opintokokonaisuuden prosessi, sisällöt ja menetelmät

## Suuntautumisvaihe

Opiskelijat orientoituivat opintokokonaisuuteen ennakkotehtävän avulla. Tehtävän tavoitteena oli suunnata ajatuksia työnohjaukseen ja opintokokonaisuuden sisältöihin, ja se laadittiin yksilötehtävänä. Tehtävässä pyydettiin opiskelijoita orientoitumaan työskentelyyn seuraavasti.

1. Perehdy yhteen valitsemaasi työnohjauksesta kirjoitettuun kirjaan tai tutkimukseen.
2. Keskustele valitsemasi esimiestyötä tekevän henkilön kanssa työnohjauksesta ja sen merkityksestä työssä, työyhteisössä ja organisaatiossa.
3. Kuvaa omia kokemuksiasi työnohjauksesta.

Edellisen pohjalta opiskelijoiden tuli kirjoittaa noin 2–3 sivun pohdinta työnohjauksesta ja sen nykyisestä merkityksestä työelämässä. Opiskelijoita pyydettiin tarkastelemaan työnohjausta erityisesti esimiestyön näkökulmasta ja kokoamaan kirjoituksen loppuun myös kysymyksiä työnohjauksesta. Ennakkotehtävän tarkoitus oli edistää työskentelyn ja keskustelun käynnistymistä ensimmäisen lähipäivän aikana ja jo ennen sitä.

## **Työnohjaus työssä ja työyhteisössä – yhteisen työskentelyn käynnistyminen**

Opintokokonaisuuden ensimmäinen lähipäivä käynnistyi learning café -työskentelyllä, jossa koottiin yhdessä ennakkotehtävistä nousseet kokemukset, ajatukset johtamisesta ja työnohjauksesta sekä opiskelijoiden kysymykset.

Opiskelijat olivat haastatelleet esimiestyötä tekeviä henkilöitä. Seuraavassa tarkastellaan lähemmin haastateltujen esimiesten ajatuksia työnohjauksesta. Haastatteluissa puheena olleet työnohjatukset olivat tiimien tai työryhmien työnohjouksia. Ajatukset työnohjauksesta teemoitettiin kuuteen teemaan: työnohjouksen määrittely, työnohjouksen merkitys työntekijälle ja työyhteisölle, työnohjouksen merkitys organisaatiolle, työnohjaajan rooli ja vastuu, työnohjoukseen osallistuvien ohjattavien rooli ja vastuu sekä työnohjoukseen ja sen järjestämiseen liittyvät kehittämiskohdat.

Esimiehet sanoittivat työnohjausta paikkana ja aikana, jossa reflektoidaan ja kuullaan muiden näkökantoja käsiteltävistä asioista. Työnohjaus nähtiin tavoitteellisenä ja ajallisesti rajattuna, ja sen katsottiin mahdollistavan yhdessä pohtimisen. Työnohjouksen merkitykset yksittäiselle työntekijälle ja työyhteisölle olivat melko yhtenevät. Esimiehet pitivät työnohjouksen tärkeänä tehtävänä edistää ja tukea työntekijöiden työssä jaksamista, työhyvinvointia, ehkäistä työuupumusta ja edistää työyhteisön toimivuutta. Myös työtyytyväisyyden lisääntyminen oli esimiesten toiveena. Työnohjouksessa katsottiin löydettävän uusia välineitä työn tekemiseen sekä ratkaisuja ongelmakohtiin ja niiden myötä työn kehittämiseen. Jotkut esimiehet puhuivat reflektoinnista ja työasioiden ja työtehtävien pilkkomisesta tai konkretisoinnista.

Opiskelijat olivat jäsentäneet työnohjausta joidenkin määritelmien mukaan. Työnohjausta kuvattiin säännöllisesti ja sovitusti toteutuvana prosessina, joka on osa työntekijän työtä (Paunonen-Ilmonen 2001, 29). Kehittävän työnohjouksen näkökulmasta työnohjaus on asiantuntijuutta ja toi-

mintasubjektin toimintaa jäsentävä prosessi. (Karvinen-Niinikoski, Rantalaiho & Salonen 2007, 32). Työyhteisön työnohjauksen näkökulmasta työnohjaus on oppimistapahtuma, jossa esimies ja hänen työntekijänsä ovat refleктоivassa vuoropuhelussa ja jossa huomioidaan työyhteisön toimivuuden perusajatuksat: perustehtävä, johtajuus, rakenteet ja dynaamiset tekijät eli yhteisön tunnemaailma. (Kyrönseppä 2012, 32).

Organisaation näkökulmasta työnohjausta ajatellessaan esimiehet pitivät tärkeänä tehokkuuden lisääntymistä ja sairauspoissaolojen vähenemistä. Työnohjauksen olisi hyvä edistää organisaation sisällä eri yksikköjen toiminnan yhdensuuntaistamista. Taloudellisten säästöpainneiden aikana organisaatioissa saatetaan kohdistaa säästöjä työnohjaukseen.

Esimiehet asettivat työnohjaajalle ja hänen toimintatavalleen monenlaisia odotuksia. Työnohjaajan ulkopuolisuus organisaatiosta ja ohjattavasta ryhmästä katsottiin itsestään selväksi, ja sitä pidetäänkin edellytyksenä työnohjaajan positiossa toimimiseen. Työnohjaajalta odotettiin motivaatiota kulloisenkin prosessin ohjaamiseen. Työnohjaajalla on esimiesten mukaan vastuu ohjata keskustelua, viedä sitä eteenpäin ja huolehtia siitä, että ryhmässä sovitaan säännöistä, joiden mukaan työnohjauksessa toimitaan. Työnohjaajan vastuulla on keskustelun sekä ryhmässä liian paljon tilaa ottavien rajaaminen. Jos ryhmässä ilmenee ristiriitatilanteita, työnohjaajan tehtävä on puuttua niihin. Työnohjaajaa pidettiin myös hyvänä esimerkkinä, joka ohjaa osallistujia kuuntelemaan ja kuulemaan toisiaan.

Muutamat esimiehet nostivat esiin työnohjaukseen osallistuvien vastuuttamisen. Jos työnohjausta tarjotaan, siihen on velvollisuus osallistua. Työnohjaustarpeen tulisi nousta ohjattavista itsestään. Työntekijöillä on myös vastuu nostaa esiin asioita työnohjaustilanteissa. Työnohjauksen järjestämisen haasteina esimiehet pitivät säästöpainneen lisäksi työntekijöiden motivoimista työnohjaukseen. Työnohjauksen haaskauksena nähtiin ”toimimattomien henkilökemioiden” aiheuttama pysyttelevä poissa työnohjauksen tehtävästä. Esimiehillä oli kokemuksia siitä, että työnohjauksissa oli tarkasteltu esimiehen ja työntekijöiden välisiä konflikteja, mikä herätti heissä kriittisiä ajatuksia.

Esimiesten omat kokemukset työnohjauksista olivat yhteydessä niihin asioihin, joita he pitivät työnohjauksessa tärkeinä yksilön, yhteisön ja organisaation näkökulmista. Kokemukset erilaisista työnohjaajista saivat heidät pohtimaan työnohjaajan vastuuta. Opiskelijoiden kirjoituksissa ei tul-

lut esiin esimiesten oman roolin pohtimista työnohjauksen mahdollistajina tai siihen osallistujina.

Johtamisajattelu on vuosien varrella muuttunut sen mukaan, millainen johtamisparadigma on kulloinkin ollut vallalla. Seeckin (2008) mukaan johtamisajattelussa on 2000-luvun alusta ollut vallalla innovaatioparadigma. Innovaatiojohtamisessa johtamisteot ovat niitä, jotka tukevat työntekijöitä yrittäjyyshenkisyyteen ja organisaation eri osien väliseen yhteistyöhön. Johtamistyön haasteina voidaan nähdä erityisesti innovatiivisuuteen vaikuttavat yksilölliset tekijät, joita esimiesten on tärkeä tukea. Näitä ovat yleiset taidot ja tieto, avoimuus, itseluottamus, joustavuus, sisäsyntyinen motivaatio, riskinotto, oma-aloitteisuus, riippumattomuus arvostelusta, luovuus, itsenäisyys päätöksenteossa, rohkeus etsiä uusia vaihtoehtoja, kyky reflektoida, keskimääräistä suurempi älykkyys ja sosiaaliset taidot. (Seeck 2008, 256–262.) Sen lisäksi, että esimies tukee jokaisen työntekijän ammatillista kasvua ja osaamisen kehittymistä, hänen on tärkeä asettua kuuntelemaan ja vastavuoroiseen dialogiin työntekijöiden kanssa (Juuti 2010, 26–36).

## **Voimavarakeskeisyys ja dialogisuus – yhdessä työskentely ja tutkiminen**

Opintokokonaisuuden toisen lähipäivän teema oli voimavarakeskeisyys ja dialogisuus, joita voidaan tutkia ja tehdä näkyväksi esimerkiksi toiminnallisilla menetelmillä. Päivän teemaan perehtyminen aloitettiin omien nykyisten ja tulevaisuudessa toivottujen voimavarojen tunnistamisella. Runsaasta esille asetetusta kuvavalikoimasta jokainen opiskelija valitsi kolme kuvaa, joilla kullakin oli omat valintaperusteet. Yhden tuli kuvata valitsijan aiemmin menneisyydessä hankkimia voimavaroja ja vahvuuksia, jotka edelleen ovat läsnä myös nykyisyydessä. Toisessa kuvassa näkyisivät tässä päivässä vaikuttavat voimavarat. Kolmannessa kuvassa toivottiin nähtävän sellaisia vahvuuksia ja voimavaroja, joita valitsija halusi itsellään olevan tulevaisuudessa. Kuvat esiteltiin ja voimavarat kerrottiin neljässä pienryhmässä. Harjoitus oli samalla dialogisen vuoropuhelun harjoitus. Harjoituksen jälkeen pohdittiin dialogisuutta ja voimavarakeskeisyyttä käsitteinä ja ilmiöinä.

Dialogisuuden ja voimavarakeskeisyyden lähteinä käytimme muun muassa Isaacsin (2001), Haarakankaan (2008) sekä Seikkulan ja Arnkilin (2005) ajatuksia. Dialogisuuden peruspilareita ovat arvostava uteliaisuus ja kiin-



nostus, rajojen tunnistaminen ja moniäänisyys. Käsityksen muuttuminen asiantuntijuudesta haastaa dialogiseen keskusteluun. Ratkaisuja etsitään ja päätöksiä tehdään yhteistyössä pyrkimättä tietämisen positioon. Dialogi on kommunikaatiota, jossa ollaan läsnä tässä ja nyt vastavuoroisessa suhteessa, mikä puolestaan edellyttää yhdessä ajattelemisen taitoa. Dialogisuudessa ja voimavarakeskeisyydessä painopiste on toimijoiden vastavuoroisissa suhteissa, joissa rakennetaan todellisuutta.

Opiskelijat tutkivat omia voimavarojaan piirtämällä kukin oman voimavarakukan. Harjoituksen tavoitteena oli pohtia ja tehdä näkyväksi kunkin omia vahvuuksia työssä ja työntekijänä sekä harjoitella dialogista haastattelua. Kukan keskiöön ohjattiin kirjoittamaan oma nimi ja oma tärkein vahvuus työntekijänä. Kukan terälehdistä näkyivät vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

- Mitkä asiat tukevat työhyvinvointiani tai jaksamistani?
- Mitä arvostan työtovereissani ja esimiehessäni?
- Mikä on ollut työelämäni tähtihetki?
- Mitkä asiat ovat tärkeitä yksityiselämässäni?
- Mistä haaveilen työelämässä?

Voimavarakukkia katseltiin pareittain, toinen oli haastattelija, ja toinen oli kertoja. Haastattelijoina ohjattiin kysymään ja kuuntelemaan keskittyneesti, kommentoimaan empaattisesti, kysymään lisää siitä, mitä kertoja oli sanonut sekä tarttumaan kertojan omiin sanoihin. Haastattelijan tehtävänä oli auttaa kertojaa erittelemään kunkin voimavaran merkitystä itselleen ja työlleen samoin kuin miettimään sitä, miten ylläpitää vahvuuttaan. Parit vaihtoivat rooleja. Lopuksi parit keskustelivat yhdessä siitä, miten dialogisuus haastattelussa toteutui; mikä aikaansai kuulluksi tulemisen kokemuksen, ja mikä sitä haittasi?

Voimavarojen tunnistamisen ja dialogisen haastattelun jälkeen tarkasteltiin lyhyesti dialogisuutta organisaatiossa sekä niitä myönteisiä seurauksia, joita dialogista on yksilöille, yhteisölle ja organisaatiolle. Dialogi auttaa rakentamaan yhteistä ymmärrystä työstä ja toiminnasta. Se myös lisää sisäistä voimantunnetta, yhteisöllisyyttä ja yhteistoimintaa. Tässä yhteydessä tarkasteltiin myös johtamista ja johtajan kuuntelemisen taitoa ja kuuntelemisen merkitystä.

Dialogisuudesta ja voimavarakeskeisyydestä edettiin työnohjausprosessin tarkasteluun. Ryhmässä käytiin keskustelua esimiehen merkityksestä työyhteisön tai -ryhmän sitoutumisessa työnohjausprosessiin sekä esimiehen roolista ja vastuusta vuorovaikutuksessa työnohjaajan kanssa. Työnohjausprosessin vaiheita kuvattaessa mietittiin kunkin vaiheen merkitystä ja tehtävää. Samoin keskusteltiin dialogista ja luottamuksen rakentumisesta eri vaiheissa sekä johtajuuden ilmenemisestä ja tutkimisesta työnohjauksessa. Ryhmässä pohdittiin väliarviointien ja loppuarviointien toteuttamistapoja ja esimiehen osuutta työnohjauksen seurannassa.

Toisen lähipäivän päätteeksi opiskelijat orientoituivat ryhmätehtävään, jonka tarkoituksena oli syventää ymmärrystä työnohjauksesta ja johtajuudesta työyhteisössä. Tehtävissä hyödynnettiin ryhmäläisten kokemuksia työnohjauksesta ja johtajuudesta sekä aiheeseen liittyvää kirjallisuutta. Ryhmätehtävien teemoiksi muodostuivat olosuhteet työnohjauksessa, työnohjaus työhyvinvoinnin välineenä, ryhmä- ja työyhteisön työnohjaus sekä työnohjauksen vaikutukset työhyvinvointiin.

## **Työyhteisön johtajuus ja työnohjaus – reflektio**

Opintokokonaisuuden viimeisen lähipäivän teemana oli työyhteisön työnohjaus johtajuuden tukena. Päivän tarkoituksena oli rakentaa ymmärrystä työnohjauksen merkityksestä muuttuvissa organisaatioissa ja työyhteisöissä johtajuuden tukena. Työskentelyssä tarkasteltiin opiskelijoiden tekemiä ryhmätehtäviä, joissa työnohjausta kuvattiin merkittävänä työhyvinvointia tukevana toimintana, johon esimiehen on tärkeä sitoutua. Myös työnohjauksen eri muotoja pohdittiin työnohjauksen tavoitteiden ja menetelmien näkökulmista. Esimiehen sitoutumista työnohjaukseen pohdittiin omien kokemustenkin kautta.

Päivän aikana työskenneltiin erilaisissa kokoonpanoissa sekä paneelissa. Pienryhmät miettivät oman tehtävänsä sisällön merkitystä ja viestiä koko opiskelijaryhmälle sekä laajemmin työelämän toimijoille. Ryhmät tarkastelivat myös omaa työskentelyprosessiaan ja reflektoivat sitä, mitä olivat kirjoittaneet sekä pohtivat omaa aihettaan työyhteisöjen kehittämisen ja työnohjauksen näkökulmista. Tämä tuli näkyväksi paneelityöskentelyssä, jossa ryhmätehtävien tekijät ja tehtävien sisällöt haastoivat toisiaan. Paneelityösken-

tely sisälsi valmistautumisen, paneelikeskustelun ja yhteisen reflektion. Paneeliin osallistujat toimivat omien ryhmiensä lähettiläinä.

Viimeisessä lähipäivässä käytettiin aikaa yhteisen työskentelyn reflektioon sisältöjen, menetelmien ja jokaisen oman henkilökohtaisen oppimisen näkökulmasta. Kokemukset ryhmän keskusteluista, yhteistyöstä ja yhdessä oppimisesta olivat myönteisiä. Ryhmäkeskustelussa opiskelijat kokivat tilanteet sellaisiksi, että keskusteluun pystyi osallistumaan ja tuomaan omia ajatuksia. Opiskelijat kokivat myös, että ryhmässä oli vapautunut tunnelma joka mahdollisti reflektion työelämän ja työyhteisöjen tilanteista.

## **Ammattikorkeakouluopiskelijat työnohjauksen lähettiläinä**

Opintokokonaisuuden päätteeksi opiskelijat arvioivat omien tavoitteidensa ja opintokokonaisuuden tavoitteiden toteutumista. Oman työnohjauskäsitksen muuttumista ja omaa toimintaa työnohjauksen lähettiläänä opiskelijat reflektoivat kirjallisessa palautteessa.

Opiskelijoiden käsitys työnohjauksesta oli opintokokonaisuuden aikana muuttunut. Käsitys oli tiedon myötä laajentunut, monipuolistunut, tarkentunut ja saanut uusia ulottuvuuksia. Työnohjauksen tehtävä ja tavoite olivat selkiytyneet. Työn kehittäminen tunnistettiin työnohjauksen tärkeän tavoitteena. Työnohjaus työssä jaksamisen tukena korostui, ja opiskelijat pohtivat, miten työnohjaus saataisiin työhön kuuluvaksi oikeudeksi ja myös velvollisuudeksi. Oman valmiuden osallistua työohjaukseen sekä työntekijänä että esimiehenä monet katsoivat parantuneen.

Opiskelijat olivat alkaneet miettiä esimiesten ja työnohjattavien osuutta ja vastuuta työnohjauksen onnistumisessa, kun toimimaton työnohjaus aiemmin oli totuttu näkemään työnohjaajan toiminnasta johtuvaksi. Työnohjaukseen valmistautumisesta huolehtiminen ja työnohjauksen kaikinpuolinen etukäteisvalmistelu oli alettu nähdä esimiehen velvollisuudeksi. Laajemminkin esimiehen yhteys työnohjaukseen havainnollistuu seuraavassa ajatuksessa:

*Lähiesimiehenä olen vastuussa työntekijöiden ammatillisesta kehittämisestä ja työssä jaksamisesta. Työnohjaus on mitä mainioin foorumi keskustella näistä asioista.*

Opiskelijat kuvasivat tiedon laajenemista, oman asenteensa muuttumista ja näihin pohjautuvaa halukkuutta pitää työnohjausta jatkossa esillä. Opintokokonaisuuden sisällöt ja sen toteutuksessa käytetyt menetelmät sekä opiskeluilmapiiri olivat yhdessä vaikuttaneet siihen, että kaikki kuusi vastaajaa totesivat oman asenteen muuttuneen positiivisemmaksi.

Opiskelijat olivat oppineet työnohjauksen tavoitteellisuudesta ja prosessuaalisuudesta. Opiskelijat olivat omasta mielestään saaneet eväitä työnohjauksen ”puolesta puhumiseen” niin esimiehilleen kuin kaiken kaikkiaan työyhteisöissä. Itse esimiesasemassa olevat olivat vakuuttuneet siitä, että työnohjaus on sekä työn kehittämisen että työntekijöiden työssä jaksamisen kannalta tärkeä mahdollisuus. Yksi opiskelija kuitenkin totesi: ”En tunnustaudu työnohjauksen lähettilääksi.” Tämän vastauksen perustana oli kokemus epäonnistuneesta työnohjauksesta, jossa liian harvaan toteutuneet työnohjaustapaamiset eivät olleet mahdollistaneet työnohjausprosessin tavoitteellisuutta.

Työnohjauksen lähettiläinä opiskelijat olivat halukkaita edistämään työnohjauksen mahdollistamista työyhteisöissä. He olivat valmiita vaatimaan työnohjausta itselleen ja työtovereilleen, korostamaan työnohjaajan valintaprosessin tärkeyttä sekä rohkaisemaan esimiesasemassa olevia hankkimaan itselleen työnohjausta ja osallistumaan työryhmänsä työnohjaukseen.

*Tulen olemaan suuri työnohjauksen puolestapuhuja ja kannustan esimiestä olemaan mukana työnohjauksessa.*

Esimiehen tehtäväksi nähtiin työnohjaukseen pääsystä huolehtiminen. Opintokokonaisuuteen osallistuneet haluavat innostaa myös työtovereitaan osallistumaan työnohjaukseen. Työnohjauksen tavoitteellisuuden merkitys oli auennut selkeänä. Sitoutumista työnohjaukseen pidettiin tärkeänä. ”Työnohjauksella tulee olla aika ja paikka”, oli yhden kirjoittajan oivallus. Yksi opiskelijoista oli jo ilmoittautunut työpaikallaan työnohjausta suunnittelevaan työryhmään.

Lähettilääksi ryhtymistä sivuttiin myös sen pohdinnassa, miten oma käsitys työnohjauksesta oli muuttunut. Jollakulla aikaisempi melko selkeä käsitys työnohjauksen tehtävästä oli vahvistunut. Muut kuvasivat muutosta käsityksen laajentumisena, syvenemisenä tai monipuolistumisena. Realistinen suhtautuminen työnohjaukseen oli saanut tilaa ajattelussa. Tästä esimerkkinä oli oivallus, että työnohjauksen onnistuminen ei riipu yksinomaan työn-

ohjaajasta, että työnohjauksen tulee toteutua riittävän pitkään ja riittävän usein ja että työnohjaajan valinta on konkreettinen työtehtävä.

*Oma käsitys työnohjauksesta muuttui melko paljon, jollei radikaalisti.*

## Pohdintaa

Käynnistäessämme syksyn 2014 opintokokonaisuutta hyödynsimme edellisestä toteutuksesta saamiamme kokemuksia. Toteutimme kokonaisuuden samalla työryhmällä (Eila Jantunen, Arja Koski ja Ilse Vogt) kuin edellisenkin. Näin ollen pystyimme peilaamaan suunnitelmaa aikaisemmin toteuttamaamme. Totesimme, että sisällöt ja menetelmät olivat olleet toimivia. Oppimistehtävien ohjeistuksiin teimme täsmäntäviä muutoksia ja muokkasimme lähipäivien materiaaleja.

Suunnittelimme lähipäivät dialogisiksi ja toimimme jokaisessa päivässä työparina. Työnohjaajakokemuksemme mukaan ohjaajien tai kouluttajien välinen dialogi rakentaa myös ryhmän sisäistä dialogia. Lähetimme jokaiseen päivään opiskelijoille erillisen kutsun työskentelyyn orientoitumista varten. Valmistelimme opetustilan valmiiksi ja olimme opiskelijoita vastassa aloittaessamme päivät. Halusimme luoda oppimiseen dialogisen tilan, jota tukivat ennalta sovittu aika ja fyysinen tila. Päivien aloituksissa käytimme menetelmiä, jotka tukivat ryhmän yhteen tulemistä ja osallisuutta. Suunnittelimme oppimistilanteet sellaisiksi, joissa opiskelijat saattoivat kuunnella toisiaan ja oppia toisiltaan. Teoreettiset osiot toteutimme lyhyinä ”tietoiskuina”, jotka toimivat ajatusten herättelijöinä ja keskustelun avaajina.

Meille työnohjaajina ja kouluttajina oli tärkeää rakentaa myös työnohjauksellinen tila päivien aikana, kun opiskelijat refleктоivat omia kokemuksiaan. Keskusteluissa ja reflektiossa tarkasteltiin johtajuutta, työnohjausta ja työyhteisöjen toimintaa pohtien eettisiä kysymyksiä. Tilanteissa tuotiin esiin vaikeitakin kysymyksiä ja ongelmia, joita yhteisesti pohdittaessa ilmeni työnohjauksellisia piirteitä. Yhteisessä dialogissa löydettiin myös vastauksia ja ratkaisuja kysymyksiin.

Työnohjaajana kouluttaminen on myös haasteellista. On tarpeen olla tietoinen eri positiosta ja siitä, missä on raja työnohjaajan ja kouluttajan toiminnassa; mitä tietoa tai neuvoa opiskelijoille tarjotaan (Vehviläinen 2014, 165.) Tätä säätelee tilanteen tarkoitus – olimme opintokokonaisuudessa

työnohjaajina kouluttajia, joiden tehtävänä oli ohjata ryhmää oppimaan ja löytämään uutta toisiltaan. Kouluttajana voimme antaa vastauksia kysymyksiin, vaikka ennen muuta tuimmekin opiskelijoita löytämään vastauksia toisiltaan. Kouluttajina toimimme teoreettista tietoa työnohjauksesta, johtamisesta ja työyhteisöjen toiminnasta, jota työnohjaustilanteissa ei varsinaisesti tehdä. Työnohjaajan työhön ei kuulu oppimisen arviointi tai opinto-suoritusten seuraaminen. Hän ei ole myöskään ohjattavien työn asiantuntija.

Työparityöskentelyssä meillä oli mahdollisuus reflektoida omaa toimintaamme ja työskentelyämme työparina. Pystyimme tarkentamaan ohjausta ja työskentelyprosessia koko ajan, ääneenkin kysymällä ja keskustelemalla yhdessä koulutustilanteissa. Pystyimme antamaan ja saamaan palautetta toisiltamme itse tilanteesta sekä tekemään ”korjausliikkeitä” työskentelyn ohjaamisessa. Tämä oli arvokas kokemus dialogisesta työparityöskentelystä, joka oli osoittanut ryhmälle, että ”työnohjaus on meille rakas ja tärkeä”. Voimaannuttava asia meille kouluttajina oli yhden opiskelijan palaute: ”Oli ilo nähdä, miten kouluttajat arvostivat toisiaan kilpailun sijaan.” Lopputiivistyksenä kiteytämme työnohjouksen lähettilään toimintaa työyhteisössä.

#### **TYÖNOHJAUKSEN LÄHETILÄS**

- 1. ymmärtää työnohjouksen merkityksen työyhteisössä**
- 2. ymmärtää oman vastuunsa työnohjattavana**
- 3. tuntee esimiehenä velvollisuutensa työnohjouksen mahdollistajana ja järjestäjänä työyhteisössä**
- 4. motivoi työyhteisön jäseniä osallistumaan työnohjoukseen ja työskentelemään työnohjauksessa**
- 5. on työnohjouksen puolestapuhuja – kertoo omista työnohjauskokemuksistaan**
- 6. on valmis toimimaan työnohjouksen ja sen kehittämisen yhteyshenkilönä työyhteisössä.**

## LÄHTEET

- Diakonia-ammattikorkeakoulu i.a.a. Diak on arvoyhteisö. Viitattu 7.11.2015 <http://www.diak.fi/mikadiak/Arvot/Sivut/default.aspx>.
- Diakonia-ammattikorkeakoulu i.a.b. DIAKpeda. Viitattu 7.11.2015. <http://www.diak.fi/mikadiak/Sivut/DIAKpeda.aspx>.
- Haarakangas, Kauko 2008. Parantava puhe. Dialogisuus ihmissuhteissa, mielenterveystyös- ja psykiatriassa hoidossa. Nastola: Magentum.
- Hakkarainen, Kai; Lonka, Kirsti & Lipponen, Lasse 2004. Tutkiva oppiminen. Järki, tunteet ja kulttuuri oppimisen sytyttäjinä. Helsinki: WSOY.
- Isaacs, Williams 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Suomennos Maarit Tillman. Helsinki: Kauppakaari.
- Jantunen, Eila; Koski, Arja; Sirén, Risto & Vogt, Ilse 2014. Työnohjaajaksi kehittyminen työnohjaajakoulutuksessa. Teoksessa Teija Heroja, Arja Koski, Pekka Seppälä, Risto Sääntti & Aila Wallin (toim.) Parempaa työelämää tekemässä. Tutkiva ote työnohjaukseen. EU: United Press Global, 92–109.
- Juuti, Pauli 2010. Mitä tarkoitetaan keskustelevalle johtamisella? Teoksessa: Juuti, Pauli & Rovio, Esa 2010. Keskusteleva johtaminen. Keuruu: Otava. 25–36.
- Kallasvuo, Anita; Koski, Arja; Kyrönseppä, Ulla & Kärkkäinen, Maj-Lis 2012. Työtä tukevat rakenteet työyhteisössä. Teoksessa Anita Kallasvuo, Arja Koski, Ulla Kyrönseppä & Maj-Lis Kärkkäinen 2012. Työyhteisön työnohjaus. Helsinki: SanomaPro. 261–283
- Karvinen-Niinikoski, Synnöve; Rantalaiho Ulla-Maija & Salonen Jari 2007. Työnohjaus sosiaalityössä. Helsinki: Edita.
- Koistinen, Paula 2015. Oppimisen monimuotoisuus. Teoksessa Jari Helminen (toim.) Osaamiseksi kokemus jokainen. Näkökulmia oppimiseen ja hyvinvointialalla tarvittavan osaamisen muodostumiseen. Tallinna: United Press, 16–33.
- Kyrönseppä, Ulla 2012. Työyhteisön työnohjaus. Teoksessa Anita Kallasvuo, Arja Koski, Ulla Kyrönseppä & Maj-Lis Kärkkäinen 2012. Työyhteisön työnohjaus. Helsinki: SanomaPro, 31–53.
- Paunonen-Ilmonen, Marita 2001. Työnohjaus toiminnan laadunhallinnan varmistaja. Helsinki: WSOY.
- Seeck, Hannele 2008. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus.
- Seikkula, Jaakko & Arnkil Tom Erik 2005. Dialoginen verkostotyö. Helsinki: Tammi.
- Suomen työnohjaajat ry i.a. Työnohjauksen eettiset periaatteet. Viitattu 7.11.2015. <http://www.suomentyonohjaajat.fi/tyonohjaus/etiikka.php>.
- Tynjälä, Päivi 1999. Oppiminen tiedon rakentamisessa. Konstruktivistisen oppimisnäemyksen perusteet. Tampere: Kirjayhtymä.
- Vehviläinen, Sanna 2014. Ohjaustyön opas. Yhteistyössä kohti toimijuutta. Helsinki: Gaudeamus.

## **4 JOHTAJUUS, KEHITTÄMINEN JA TYÖNOHJAUS**





*Eija Kattainen*

## TYÖNOHJAUS OPISKELIJAN ITSENSÄ JOHTAMISEN PROSESSISSA AMMATTIKORKEAKOULUSSA

*Artikkelissa pohditaan työnohjauksen merkitystä itsensä johtamisen prosessissa ylemmissä ammattikorkeakouluopinnoissa. Artikkelin perustuu kahden työnohjausryhmän opiskelijoiden kokemuksiin työnohjauksesta itsensä johtamisen, oppimisen ja kehittymisen tukena. Itsensä johtamista työnohjausprosessissa tarkastellaan itseluottamuksen rakentumisen, itsetuntemuksen ja omien vahvuuksien tunnistamisen näkökulmista.*

### Johdanto

Työnohjauksen tavoitteena on oman työn tutkiminen, ihmetteleminen, oivaltaminen sekä omien vahvuuksien löytäminen ja vahvistaminen. Tavoitteet soveltuvat myös ammattikorkeakouluopintoihin sisältyvään työnohjaukseen. Koska ylempien ammattikorkeakoulun opiskelijat ovat usein palkkatyössä opintojen ohessa, työnohjauksessa tavoitellaan myös itsensä johtamiseen liittyvien asioiden oivaltamista. Itsensä johtaminen edistää opiskelun tuomien paineiden hallintaa ja vahvistaa uskoa opiskelun, työn ja perheen yhteensovittamiseen opiskeluaikana sekä siinä selviytymiseen.

Työnohjausprosessissa keskinäisen palautteen merkitys ryhmässä korostuu. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen syventävät itsetuntemusta. Työnohjaustilanne on paikka ja tila, jossa opitaan itsestä. Omien näkökulmien perustelut ja niiden pohtiminen sekä ryhmäläisiltä saatu palaute tukevat yhä syvemmän itsetuntemuksen rakentumista.

Tämän artikkelin taustalla on ylempässä ammattikorkeakoulussa opiskelevien työnohjausprosessi ja heidän kokemuksensa työnohjauksesta. Toimin

prosessissa työnohjaajana. En osallistunut kyseisten opiskelijoiden opetukseen, mikä mahdollisti työnohjaajana toimimisen ja ulkopuolisuuden varsinaiseen koulutusprosessiin.

Työnohjattavat opiskelijat opiskelivat Diakonia-ammattikorkeakoulun sekä Laurea-ammattikorkeakoulun yhteisessä Terveiden edistämisen koulutusohjelmassa. Kyseessä oli ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtava koulutus Johtaminen perhekeskeisessä työssä, ja se kesti 1,5 vuotta. Työnohjausryhmien toteutus oli osa Uudistuva johtajuus opintokokonaisuutta, jossa painottuivat johtaminen toimintana, johtamisen etiikka ja työyhteisöviestintä. Koulutuksessa oleva opiskelijaryhmä koostui sosiaali-, terveys- ja kirkonalan ammattilaisista, jotka opiskelivat moniammatillisissa tiimeissä. Tiimirakenne koulutuksessa palveli opiskelijoiden yhteistyötä opinnäytetyöprosessissa, oppimistehtävien tekemisessä ja ammatillisessa reflektiossa, jota tuettiin opettajien ohjauksella. Tämän rinnalla opiskelijat osallistuivat työnohjaukseen omissa tiimeissään. Työnohjaajat työnohjausryhmissä olivat työnohjaajakoulutuksen saaneita, pitkän ammatillisen kokemuksen omaavia Diakin lehtoreita, jotka eivät osallistuneet kyseisen koulutuksen muuhun opetukseen tai arviointiprosesseihin.

## **Itsensä johtamisen paradoksi**

Itsensä johtaminen on mielenkiintoinen asia siksi, että johtaja ja johdettava ovat sama henkilö. Johtajan on opeteltava tuntemaan itsensä pystyäkseen johtamaan itseään. Sydänmaanlakan (2010) mukaan itsensä johtaminen on tärkeää työympäristöjen ja työn tekemisen muotojen muuttuessa. Tämä edellyttää työntekijöiltä joustavuutta ja uudistumista. Uudistuminen ja oman työn kriittinen tarkastelu eivät suju kaikilta helposti. Jatkuva kiire työ- ja yksityiselämässä edellyttää myös itsensä johtamista. Muutokset ja kiireen hallinta saattavat tuntua entistä haasteellisemmilta yksilön näkökulmasta. (Sydänmaanlakka 2010, 16).

Työn ja elämän mielekkyyden kokeminen ovat perusedellytyksiä sille, että jaksamme pitää huolta omasta ja lähiyhteisöjemme hyvinvoinnista. Hyvinvointiin katsotaan laajasti ottaen kuuluvan fyysinen, psyykkinen, sosiaalinen ja henkinen hyvinvointi. Viime aikoina on kiinnitetty paljon huomiota fyysisen hyvinvoinnin tärkeyteen työssä jaksamisessa. Yhtä tärkeää on huolehtia psyykkisestä ja henkisestä hyvinvoinnista. Jo roomalaiset totesivat ai-

koinaan, että ”mens sana in corpore sano”, terve sielu terveessä ruumiissa. Sanonnassa korostuu hyvä fyysinen terveys psyykkisen hyvinvoinnin edellytyksenä. Uusimpien tutkimusten mukaan sanonta pitää paikkansa myös toisin päin. Hyvä psyykkinen terveys edistää myös fyysistä hyvinvointia, eli molemmat vaikuttavat toisiinsa. (Sydänmaanlakka 2010, 33.)

Psyykkisen hyvinvoinnin alkulähteenä voidaan pitää olemassaolomme ydintä, joka koostuu minäkäsityksestä, itsetuntemuksesta ja itseluottamuksesta. Lisäämällä itsetuntemustamme pääsemme matkalle itseemme ja itseemme johtamisen tien alkupäähän, matkalle, jonka kohteena ovat itsemme tuntemattomat puolet. Itsensä tuntemiseen tarvitaan useita matkoja: yhdellä reissulla voi avautua jokin asia, toisella taas jotakin aivan muuta. Tärkeää on aloittaa nämä matkat silloin, kun itsestä tuntuu hyvältä ja kun aika on sopiva näille uudistaville ja joskus hämmäntävillekin matkoille. Opiskelijalle itsetuntemuksen lisääntyminen syventää oppimiskokemuksia ja avaa mielen uudistaville elämyksille. Työnohjaajalle itsetuntemuksen lisääntyminen on edellytys kehittyä työssään. Omien tunteiden havaitseminen ja ymmärtäminen vaatii itsereflektiota sekä kollegoiden kanssa asioiden pohtimista.

## **Itseluottamus itsensä johtamisen välineenä**

Aaltonen kollegoineen kuvaa itseluottamusta tietoon tai kokemukseen perustuvana käsityksenä itsestä. Tieto perustuu kokemukseemme saamastamme myönteisestä palautteesta. Palautteen vastaanottaminen ja sen hyödyntäminen perustuvat puolestaan minäkäsitykseemme. Minäkäsitystä määrittelevissä teorioissa minää tarkastellaan jonkin tekijänä ja kokijana, jonkin kohteena sekä yhteisöllisenä kokijana. Minäkäsityksen luomisen haasteena on se, että olemme samalla kertaa itseemme tutkijoita ja tutkittavia. Itseen voi opetella tarkastelemaan eri näkökulmista. Jos katselemme toimintaamme ulkopuolelta, voimme havainnoida, kuinka toimimme tietyissä tilanteissa. Itsestä oppimisen kannalta palautteen antamisen ja sen vastaanottamisen harjoittelua pidetään hyödyllisenä. (Aaltonen, Pajunen, & Tuominen 2011, 181–184).

On hyvä pitää mielessä, miten tärkeä merkitys minäkäsityksellä ja itseluottamuksella on työyhteisöissä. Minäkuvaamme tulee vaalia ja vahvistaa. Työyhteisössä ja kaikissa suhteissamme meidän velvollisuus on vahvistaa kumppanin minäkuva. Etenkin työyhteisöissä voimme helposti lannistaa pienil-

läkin eleillä toisen minäkäsitystä ja toisaalta vahvistaa sitä. Onnistumisen kokemusten kautta minäkäsitys ja itsetunto vahvistuvat. Työyhteisön jäsenenä tai esimiehinä meillä kaikilla on moraalinen velvollisuus kohottaa tiimimme jäsenten itsetuntoa. Tämä koituu koko työyhteisön eduksi pitkällä aikavälillä.

”Hyvä elämä vaatii itsetuntemusta,” totesi tasavallan presidentti Sauli Niinistö uuden vuoden puheessaan 2015. Omien vahvuuksiemme etsimisessä ja heikkouksien tuntemisessa olemme tekemisissä sellaisten asioiden kanssa, jotka liittyvät koko olemassaolomme ytimeen. Kyseiset asiat liittyvät minäkuvaan, itsetuntoon ja itseluottamukseen. Näistä rakennuspalikoista syntyy itsetuntemus. Itsetuntemus on subjektiivinen ymmärrys itsestä. Se on omien halujen, tunteiden, toiminnan ja ajattelun ymmärtämistä. Itsetunto on tunnetta, että on hyvä, tunnistaen kuitenkin realistisesti omat heikkoudet. Itsetunto on myös itseluottamusta ja itsensä arvostamista, oman elämän näkemistä arvokkaana ja ainutkertaisena. Kolmanneksi itsetunto on kykyä arvostaa muita ja kykyä antaa tunnustusta muille. Lisäksi itsetunto on itsenäisyyttä oman elämän ratkaisuissa ja riippumattomuutta muiden ihmisten mielipiteistä. Itsetunto on myös pettymysten ja epäonnistumisten sietämistä. (Wiio 2015, Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2012, 181,184.)

Itsensä johtamisessa on tunnettava omat vahvuudet ja heikkoudet. Druckerin (2005) mukaan heikkouksien ja vahvuuksien tunnistaminen ei kuitenkaan ole riittävää itsensä johtamisessa. Pitää myös tietää, miten opimme uusia asioita. On hyvä tietää, opimmeko esimerkiksi kuuntelemalla, lukemalla, kirjoittamalla, puhumalla vai tekemällä. (Drucker 2005.)

Sydänmaanlakka (2010) kuvaa ihmisten oppimistapoja jäsentäen niitä oppimistyyleiksi. Hänen mukaansa ihmiset kuuluvat oppimistapojensa perusteella neljään tyyppiin. Näitä ovat käytännön toteuttaja, harkitseva tarkkailija, looginen päättelijä ja aktiivinen osallistuja. Käytännön toteuttaja oppii parhaiten käytännön kautta. Harkitseva tarkkailija oppii havainnoimalla. Hän on usein sivusta seuraaja ja muiden tekemisen analysoija. Looginen päättelijä oppii parhaiten tekemällä päätelmiä ja rakentamalla loogisia malleja. Aktiivinen osallistuja oppii osallistumalla ja yhdessä soveltamalla. Oman oppimistyylin tunnistaminen auttaa arvioimaan, miten opimme parhaiten. Oman oppimistavan tai -tyylin (kuvio 1) tunnistaminen on osa itsetuntemusta. (Sydänmaanlakka 2010, 85,94.)



**KUVIO 1. Erilaiset oppimistavat (mukaillen Sydänmaanlakka 2010, 85)**

Itsensä johtamisen osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista. Osaamisessa asenne on tärkeä, koska siihen kuuluu motivaatio käyttää omia taitojamme. Kokemukset kehittävät todellista osaamista. Henkilökohtaiset kontaktit ovat myös tärkeitä osaamisen ja kasvun tiellä. Tarvitsemme omat mentorimme, sparraajamme ja esikuvamme osaamisemme kasvattamisessa asiantuntijoina ja työnohjaajina.

Oppimistavan tuntemisen lisäksi itsensä johtamisessa on tiedettävä omat arvot ja se, mihin haluamme kuulua ja sitoutua. Sydänmaanlakka (2010) kuvaa itsensä johtamiseen tarvittavaa osaamista puun lehvistönä, johon kuuluvat hyvinvointiosaaminen, ammatillinen osaaminen, vuorovaikutusosaaminen, johtamisosaaminen ja tehokkuusosaaminen. Puun runkona on itseluottamus, jonka juuret ovat arvot, asenteet, henkilökohtainen visio ja tavoitteet, persoonallisuus, energia ja lahjakkuus sekä tietoisuus. (Sydänmaanlakka 2010, 88.)

Työnohjaajina osaamisemme perustuu koulutukseemme ja henkilökohtaiseen kokemustaustamme. Kokemuksemme erilaisista oppijoista auttaa ymmärtämään yksilöllisiä oppimistyyliä. On hyvä, että tunnemme ohjat-

tavan ryhmän jäseniä riittävän hyvin pystyäksemme mahdollistamaan uuden oivaltamista ja löytämisen iloa jokaiselle yksilöllisesti.

## **Itsetuntemuksen menetelmiä**

Itsetuntemuksen lisäämisen menetelmistä on kirjoitettu paljon. Työnohjaajana käyttökelpoisiksi havaitsemiani välineitä ovat tunnetut menetelmät kuten reflektointi, Joharin ikkunan avulla itsensä tutkiminen ja feedback-analyysi.

Itsetuntemuksessa on kyseessä kasvu ja kehittyminen, jotka johtavat uudistumiseen. Uudistuminen puolestaan edellyttää reflektointia. Reflektoimalla voimme löytää ajattelustamme ja toimintatavoistamme jotakin uutta, joka muuttaa ajattelutapojamme ja johtaa tietoisuuden lisääntymiseen. Tieto ilman tietoisuutta ei muutu käytännön toiminnaksi. Itsensä johtaminen onkin oman tietoisuuden syvällistä kehittämistä. (Sydänmaanlakka 2010, 33, 93.)

Itsetuntemuksen matkan karttana voi pitää myös Joharin ikkunaa, joka on ollut käytössä 1950-luvulta asti itsetuntemuksen lisäämisen ja itsereflektion apuvälineenä. Joharin ikkunan kehittivät Yhdysvalloissa Joseph Luft ja Harry Ingham kognitiivisen psykologian työkaluksi. Joharin ikkunassa on kaksi akselia: avoimuus ja palautteen käsittely. Ikkunassa on neljä ruutua, jotka ovat avoin, salattu, sokea ja tuntematon. Avoin ruutu on meille tuttua minän aluetta. Se kuvastaa tapaamme ajatella, toimia ja suhtautua elämään. Ihmisellä, jonka itsetunto on hyvä, avoin alue on suuri. Avoin ja kätkeyty kuvaavat käsitystämme itsestämme ja niitä asioita, joita tiedämme itsestämme. (Heinonen, Klingberg & Pentti 2012, 51–53.)

Avoin ja sokea ruutu kuvaavat muiden käsitystä meistä. Näihin ruutuihin liittyvät asiat voivat olla tuttuja läheisillemme. Tuntematon alue kuvaa asioita, joita et itse vielä tiedä itsestäsi, eivätkä muutkaan näe niitä. Avoin ruutu on tavallaan minän olohuone, jonne kutsun vieraani.

Sokea ikkuna on kotimme tuoksu. Muut tietävät tämän piirteen minusta, mutta minä en itse sitä tiedosta. Salattu ikkuna kuvaa niitä piirteitä tai asioita, jotka tiedän itse, mutta joita muut eivät tiedä. Kodissa tätä vastaa makuuhuone, jonne vain harvalla vieraalla on pääsy.

Tuntematon tai pimeä ikkuna kuvaa kotimme vinttikomeroa. Emme tiedosta tätä itse, eivätkä muutkaan sitä tunne. Tuntematon ruutu on kuin aarrearkku, jonne on piiloutunut paljon mahdollisuuksia mutta jonne on kaasaantunut myös pois heitettävää, joskus jopa homehtunuttakin.

Joharin ikkuna muuttuu erilaiseksi riippuen siitä, kuinka avoimesti käytäydymme eri tilanteissa. Tuttujen ja luotettavien kavereiden kanssa avoimuus on erilaista kuin tuntemattomassa ympäristössä. Avoimuus on myös henkilökohtainen ominaisuus. Jokaisella on jotakin sellaista, jonka on valmis jakamaan korkeintaan erittäin luotettavien ihmisten kanssa. Nämä asiat saattavat liittyä pelkoihin, häpeään, syyllisyyteen, jännittämiseen tai johonkin muuhun epämurkkaan tunteeseen (kuvio 2).



KUVIO 2. Joharin ikkuna (mukaillen Heinonen ym. 2012, 51)

Palautteen saaminen opettaa meitä paremmin tuntemaan itseämme. Palautteen avulla pääsemme tutkimaan omaa sokeaa aluetta. Kun palautteeseen suhtautuu avoimesti, voi löytää uusia voimavaroja tai rajoittavia uskomuksia. Palautteen saaminen sokeasta alueesta ei aina ole mukavaa, mutta kypsä analyttinen asiaan suhtautuminen voi poistaa tai pienentää elämää rajoittavia asioita. (Heinonen ym. 2012, 193–197, 270–271.)

Kun opimme tuntemaan itseämme paremmin, sokea ruutu pienenee ja avoin ruutu suurenee. Näin myönteinen kierre auttaa kehittämään itseä ja voimme toimia avoimesti muiden kanssa. Kun tunnemme itsemme paremmin, pystymme myös paremmin tukemaan muita.

Druckerin (2005) mukaan ihmiset vähättelevät omia heikkouksiensa lisäksi myös vahvuuksiaan. Kuitenkin ihminen voi toimia vain vahvuuksien-



sa varassa. Hänen mukaansa yksi tapa tutustua omiin vahvuuksiin on feedback-analyysi, joka toimii seuraavasti:

- Tee tärkeä päätös.
- Kirjaa päätös.
- Kirjaa, mitä odotat tapahtuvan vuoden kuluessa.
- Analysoi 12 kuukauden kuluttua mitä tapahtui.
- Tämä menetelmä tukee vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamista.

## **Itsensä johtaminen työnohjauksen tavoitteena**

Kun aloitin ylemmän ammattikorkeakouluopiskelijoiden työnohjauksen, itselle oli aluksi haasteellista nähdä työnohjauksen merkitys ja tavoitteet. Mietin, käsitelläänkö heidän omaan työhönsä vai opiskeluun liittyviä haasteita vai molempia. Työnohjausprosessin alussa on tärkeä keskustella työnohjauksen tarkoituksesta ja tavoitteista. Sekä työnohjattavien että työnohjaajan yhteinen ymmärrys työnohjauksesta ja sen tarkoituksesta on hyvä sanoittaa prosessin alussa. Tämä helpottaa työnohjauksen arviointia. Pitkäkestoisissa työnohjauksissa tavoitteet saattavat muotoutua prosessin aikana alussa sovitusta täsmällisemmiksi ja tarkoituksenmukaisemmiksi.

Työohjaukset toteutuivat koulutuksen lähipäivien päätteeksi Diakin tiloissa. Ohjasin kahta ryhmää. Kummallakin ryhmällä oli kahden lukukauden aikana kuusi 90 minuuttia kestävä ohjauskertaa. Toisessa ryhmässä oli neljä opiskelijaa ja toisessa viisi. Koska en osallistunut heidän opetukseensa, opiskelijat olivat minulle tuntemattomia työnohjauksen alussa. Työnohjaajana tarkastelin asioita ainakin pääosin ulkopuolisen ajatuksin ja silmin.

Työnohjauksen tavoitteiksi asetettiin molemmissa ryhmissä ensimmäisessä tapaamisessa väljästi opiskelusta selviytyminen ja tuki opintojen loppuun saattamiseen aikataulujen mukaan. Näiden tavoitteiden saavuttamiseen toivottiin työnohjaukselta voimaannuttavia keskusteluja ja asioiden pohtimista ryhmässä.

Työnohjaustilanteissa opiskelijat saivat itse valita istumajärjestyksen. Kiinnitin huomiota siihen, että istumajärjestys pysyi samankaltaisena kaikilla kerroilla. Tutun parin viereen oli mukava istua. En sekoittanut istumajärjestystä, koska itsellenikin oli helpompi muistaa opiskelijoiden nimet näin. Työnohjaukset aloitettiin ”mitä kuluu” -kierroksella. Siitä nousivat ohjauksessa käsiteltävät asiat. Pohdittavat asiat liittyivät opintojen edistymiseen tai

opinnoissa hankaluuksia aiheuttaviin teemoihin. Molemmissa ryhmissä eniten keskustelua syntyi opinnäytetyöhön liittyvistä kysymyksistä. Opinnäytetyön pohtiminen yhdessä auttoi suhteuttamaan opinnäytetyön vaatimaa työmäärää ja poistamaan tunnetta, että opinnäytetyö on mahdoton urakka.

Työnohjauksissa pohdittiin myös oman pienryhmän merkitystä opinnoille. Samoissa kokoonpanoissa tehtiin opiskeluun kuuluvia tehtäviä tiiminä. Työnohjauksen lopussa pyysin opiskelijoilta palautetta työnohjauksesta pyytämällä heitä lähettämään sähköpostiini vapaamuotoisesti kirjoitettua palautetta kokemuksestaan työnohjauksesta. Palautteiden perusteella minulle muodostui kuva siitä, kuinka näiden kahden ryhmän työnohjoukset auttoivat osallistujia selviämään opinnoista. Työnohjauksessa oli löytynyt joitakin välineitä itsensä johtamiseen. Opiskelun aikana itsensä johtamista voi kehittää, kun tunnistaa oman oppimistyykinsä, saa tukea selviytymiseen, huomaa oman tärkeytensä ja erityisosaamisensa ryhmässä sekä oppii omien ja opiskelukavereiden kokemusten jakamisesta.

## **Oman oppimistavan ja vahvuuksien tunnistaminen**

Omaa oppimistapaa etsittiin yksinkertaisesti niin, että pyysin opiskelijoita pohtimaan ja kuvaamaan ryhmän jäsenille omaa oppimistapaansa. Opiskelijat kirjoittivat tai piirtelivät oppimistapojaan paperille; jokainen kertoi oppimistavastaan. Osallistujien oppimistapoja pohdittiin yhdessä. Todettiin, että on hyvä, kun on eri tavalla oppivia ryhmässä. Opittavasta kokonaisuudesta saadaan monipuolisempi kuva, koska eri henkilöt kiinnittävät huomiota erilaisiin asioihin. Yksi opiskelija ei saanut kirjoitettua juuri mitään paperille. Hän huomasiikin oppivansa parhaiten kuuntelemalla.

Omien vahvuuksien tunnistaminen oppijana oli opiskelijoille voimaannuttava kokemus. Yhdelle osallistujalle oli iso oivallus tunnistaa, että hän oppii parhaiten sanoittamalla asian ja kertomalla sen sitten toisille. Joku toinen taas piti oppimisessa vahvuutenaan kirjoittamista sekä kirjoituksen katselua ja lukemista. Opittavan asian jäsentäminen käsitekarttoja piirtämällä tunnistettiin myös hyväksi oppimistavaksi.

## Opinnoista selviytymisen tunteen lisääntyminen

Selviytymistä opinnoista, ajankäytön hallintaa ja omien voimavarojen käyttöä pohdittiin Aaltosen ja kumppaneiden (2011, 193–198) kuvaamien hallinnan vyöhykkeiden avulla. Hallinnan vyöhykkeet ovat mukavuusvyöhyke, venymisvyöhyke, paniikkivyöhyke ja kuollut vyöhyke. Kuolleella vyöhykkeellä ihminen ei ole kiinnostunut uudistumisesta tai uuden oppimisesta. Tällaisia hetkiä ja rutiineja on jokaisen elämässä. Kuolleesta vyöhykkeestä käytetään myös nimitystä kuolunalue. Silloin elämä kulkee tuttuja latujaan, eikä muutoksia tai uudistuksia edes kaivata.

Paniikkivyöhykkeelle ajautuneella on töitä runsaasti yli omien tarpeiden ja voimavarojen. On vaikeaa pysähtyä, kun edessä on koko ajan uusia haasteita ja mahdollisuuksia. On vaikea kieltäytyä mistään. Ilman tilanteen tajuamista tai ulkopuolelta tulevaa interventiota paniikkivyöhykkeellä pitempään viipyvää uhkaa loppuun palaminen. Mukavuusvyöhyke tai -alue on elämän perusalue, jolla meidän pitäisi viettää suurin osa ajastamme voidaksemme hyvin. Tämä on tuttu ja turvallinen alue. Uudistumisen vuoksi on kuitenkin lähdettävä joskus tämän mukavan alueen ulkopuoliselle venymisvyöhykkeelle etsimään haasteita ja ottamaan riskejä. (Kattainen 2015.) Opiskelu on tyypillisesti venymisalueella olemista. Esittelin opiskelijoille näitä alueita ja pyysin heitä miettimään, millä alueella he tunnistivat olevansa. Opiskelijat tunnistivat parhaillaan olevansa venymis- tai paniikkivyöhykkeellä. Yhdessä mietittiin, miten voisi päästä paniikki- tai venymisvyöhykkeeltä ainakin ajoittain mukavuusalueelle.

Erilaisilla vyöhykkeillä olemisen pohtiminen mainittiin lopputuotinnissa selviytymisen tunnetta lisääväksi. Tunnistamalla, millä vyöhykkeellä on milloinkin, ymmärtää paremmin omia voimavarojaan ja venymisrajojaan. Ehkä myös oppii hyväksymään sen, että ajoittain elämässä on otettava haasteita ja riskejäkin. On myös aika pyrkiä rauhoittumaan ja poistumaan stressaavalta alueelta. Keinoina kuvattiin esimerkiksi aikataulujen tekeminen ja tehtävä kerrallaan eteenpäin meneminen. Hyväksyttiin myös aikataulujen muuttaminen omaan elämäntilanteeseen paremmin sopivaksi. Aikuiskoulutuksen joustavuutta kiiteltiin. Mahdollisuus opinnäytetyön valmistumisajankohdan siirtämiseen koettiin helpottavaksi vaihtoehdoksi. Tosin ryhmän jäsenet muistuttivat, että jokaisen on valmistuttava eikä opinnäytetyötä kannata jättää liian pitkäksi aikaa hyllylle.

## Ryhmän kautta itsensä positiointi

Ryhmässä muodostuvia rooleja voidaan tarkastella position käsitteen kautta. Roolit säilyvät suhteellisen samoina tilanteesta toiseen, kun taas positiot ovat tilannekohtaisia ja siten sopivat opiskelijaryhmän jäsenten aseman tarkasteluun. Positioihin liittyvät velvollisuudet ja odotukset ovat rooleihin nähden lyhytaikaisempia ja dynaamisempia. (Hirvonen 2008, 15; Andreouli 2010.)

Ohjaamani kaksi eri opiskelijaryhmää oli muodostunut satunnaisesti opintojen alussa, ryhmän jäsenten itse pystymättä vaikuttamaan ryhmäjakoon. Molemmissa ryhmissä kuvattiin ryhmäjakoa onnistuneena, eivätkä opiskelijat olisi halunneet enää vaihtaa ryhmää. Jokainen oli löytänyt oman paikkansa ja tehtävänsä ryhmässä. Ryhmän jäsenten erilaisuutta pidettiin positiivisena asiana. Molemmissa ryhmissä todettiin, että ei ole ollut isompia erimielisyyksiä. Kompromisseja oli tehty, mutta kaikkia oli kuunneltu ja arvostettu samantarvoisina ryhmän jäsenenä.

Molemmissa ryhmissä tunnistettiin ryhmän jäsenten erityisominaisuuksia, joita hyödynnettiin opiskeluun liittyvissä ryhmätehtävissä ja muutenkin ryhmän toiminnassa. Kummastakin ryhmästä löytyi johtaja, joka piti huolta ryhmän yhteishengestä. Johtajaa arvostettiin ja hänenlaistaan johtajaa haluttiin myös itselle työelämään. Esimerkkinä oleminen oli tärkeää.

Ryhmien aikatauluttajat lähettivät jokaiselle huomautukset ”deadlineista”. He pitivät sillä tavalla ryhmää kartalla tehtävistä ja opiskeluun liittyvistä aikatauluista ja tavoitteista. Aikatauluttajan parhaina puolina pidettiin loogisuutta ja suunnitelmallisuutta. Hänellä oli tiedossa koko konseptin kokonaiskuva: mikä osa oli jo suoritettu ja mitä suoritettavaa oli tulossa.

Ryhmistä löytyi myös ideanikkareita ja analysoijia. Näitä ominaisuuksia arvostettiin etenkin opiskeluun liittyvien ryhmätehtävien pohdintojen tekemisessä. Jonkun tehtävänä oli huolehtia faktoista. Faktoista huolehtijan ikävänä tehtävänä pidettiin realiteetteihin palauttamista. Häntä arvostettiin kuitenkin juuri tämän ominaisuuden vuoksi.

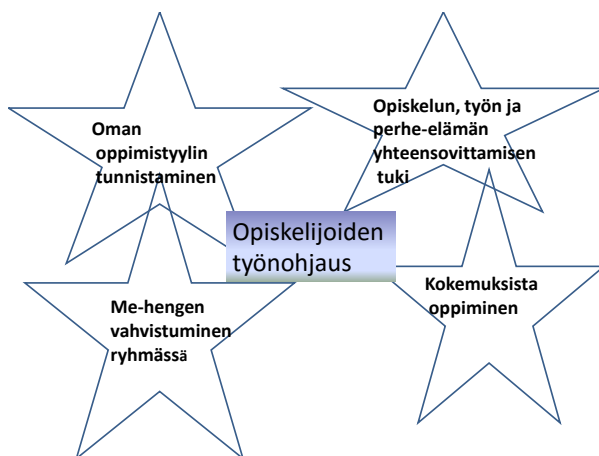
Ryhmän jäsenet täydensivät toisiaan. Usein ihmeteltiin sitä, miten arpoamalla syntynyt ryhmä voi toimia näinkin yhteen hiileen puhalttaen ja toisistaan huolta pitäen, toisiaan täydentäen ja erilaisuutta hyväksyen. Työn-ohjaustilanteissa tämä näkyi harmonisena yhdessä olona, iloisuutena ja toisia kannustavana puheena. Ryhmien jäsenet tuntuivat olevan jopa liiankin hyvin toisiinsa sopeutuneita ja toisensa tuntevia. Tätä ihmetellessäni sanot-

tiin: ”Me ollaan tällaisia, positiivisuus edellä...” Opiskelijat tekivät muitakin opintojaan samassa kokoonpanossa, joten ryhmässä oli jo ennen työnohjausten alkamista syntynyt ryhmää kannatteleva yhteishenki ja tekemisen tapa.

Työnohjauksen arvioitiin kuitenkin lujittaneen entisestään ryhmähenkeä, koska siinä oli tilaisuus tutustua ryhmän jäseniin eri tavalla kuin opiskeluun liittyvissä ryhmätöissä. Yhteenkuuluvuuden tunteen ja me-hengen arvioitiin myös lisääntyneen työnohjausten myötä. Oli aikaa pohtia erilaisia asioita rauhassa ja eri näkökulmista kuin muuten opiskelussa.

## Kokemusten yhteinen jakaminen ja niistä oppiminen

Työohjauksessa parhaana asiana pidettiin sitä, että oli mahdollisuus opiskelupäivän päätteeksi istahtaa hetkeksi jakamaan kokemuksia. Keskusteluissa oivallettiin, miten eri tavoilla asioita voi nähdä. Oma ymmärrys laajeni tai syveni esimerkiksi opinnäytetyön merkityksen pohdinnoissa. Osa piti opinnäytetyön tekemistä haasteellisena projektina, joka oli vain tehtävä. Jotkut näkivät työstä olevan hyötyä työelämälle ja oman ymmärryksen lisääntymiselle. Opinnäytetyö oli asia, josta puhuttiin melkein jokaisessa tapaamisessa. Yhdessä jaettu tuska vähensi yksittäisen opiskelijan ahdistusta. Todettiin, että tästäkin selvitään. Jotkut siirsivät työn tekemistä aikatauluihinsa paremmin sopivaksi ajankohdaksi. Tätä suunnitelmaa kannustettiin samalla huolehtimalla siitä, että työ lopulta tulee tehtyä. Työnohjauskeskusteluilla oli ryhmän tukemisen funktion lisäksi myös keskinäistä tutustumista edistävä vaikutus, joka jatkui viimeiseen työnohjauskertaan saakka. (kuvio 3)



KUVIO 3. Työnohjauksen merkityksiä opiskelijoille

## Lopuksi

Olen koonnut tähän artikkeliin ajatuksia niistä lähteistä, jotka ovat olleet itselleni hyödyllisiä opiskellessani työnohjaajaksi ja työohjauksissa käyttämiäni ideoita. Näiden ajatusten kautta oma itsetuntemukseni on myös lisääntynyt. Oman toimintani taustalla olevia oletuksia on myös avautunut. Pohdinnat ovat auttaneet rauhoittumaan ja näkemään tilanteita eri näkökulmista. Työnohjauksen lähtökohtana oli ajatus ylemmän ammattikorkeakouluopiskelijoiden itsetuntemuksen lisäämisestä ja omien toimintatapojen taustalla olevien asioiden tunnistamisesta.

Työnohjaus on vuorovaikutusta ja molemminpuolista oppimista; sekä ohjaajan että ohjattavan ymmärryksen lisääntymistä käsiteltävistä asioista. Oppiminen edellyttää ihmettelyä, ja työohjauksessa pitää olla tilaa ihmettelemiselle. Ihmettely on myös valmiutta kyseenalaistaa ja tarkastella eri näkökulmista opiskeluun ja työhön liittyviä ilmiöitä. Luottamuksellinen ilmapiiiri on edellytys sille, että uskaltaa avoimesti sanoa ääneen, mitä on mielessään pohtinut. Jos pidämme asioita itsestään selvyytenä ja olemme mielestämme jo kaiken oppineet, uutta oppimista ei tapahdu. Tarvitaan myös itseluottamusta oman mukavuusalueen ulkopuolelle menemisessä. Oppiminen edellyttää myös riittävää motivaatioita ja innostuneisuutta.

Vahva ryhmä syntyy vahvoista yksilöistä. Se hyväksyy jäsenensä sellaisina kuin he ovat. Vahvassa ryhmässä tiedetään mitä halutaan saada aikaan. Ryhmän jäsenet tukevat toisiaan. (Peltola 2011, 11–12.) Työnohjaajan näkökulmasta opiskelijaryhmät olivat vahvoja ryhmiä. Niillä oli yhteneväiset tavoitteet toiminalleen. Ryhmän jäsenet tukivat toisiaan ja kannustivat opintojen, työelämän ja yksityiselämän yhteensovittamisessa.

Kehittävän palautteen saaminen omasta työstä on työnohjaajalle äärimmäisen tärkeää. Opiskelijat pitivät parhaimpina niitä ohjauskertoja, jolloin ”vain keskusteltiin” asioista. Tämä vahvisti käsitystäni keskustelun ja kuuntelun merkityksestä työohjauksessa. Työnohjaajana tuntui kuitenkin turvalliselta miettiä jokin menetelmä varalle, jos keskustelua ei synnykään. Joskus työnohjaajan on kuitenkin hyvä kokeilla rajojaan siirtymällä omalta mukavuusvyöhykkeeltä venymisvyöhykkeelle.

Työnohjauksen arviointi on työnohjaajalle tärkeä, jotta hän voi oppia ymmärtämään eri ryhmien tarpeita. Saamani palautteen mukaan on hyvä jatkaa työskentelyä erilaisten ryhmien kanssa avoimin mielin, itseään tutkis-

kellen ja myös armollisesti itseään kohtaan. Työnohjauksessa onnistumisen kokemukset vahvistavat itsetuntemusta, mutta epäonnistumisen kokemukset ovat myös hyviä oppimisen paikkoja. Opiskelijoiden työnohjaus oli kes-  
toaltaan sen verran lyhyt, että työnohjauksen hyödyt voivat jäädä vähäisiksi.

Itsensä tunteminen myös työnohjaajana vaatii Sydänmaanlakan mukaan seitsemän portaan kipuamista. (Sydänmaalakka 2010. 287) On löydettävä työnohjauksen perimmäinen merkitys, fokuksen kirkastumista, aitoutta, uudistumista, itsekuria, herkkyyttä ja nöyryyttä. Tämä kaikki vaatii pysähtymistä, pohtimista, rehellisyyttä, kärsivällisyyttä ja oman keskeneräisyyden tunnistamista. Näiden ajatusten kannatteleva matka itsensä tuntemiseen ja itsensä johtamiseen jatkuu, Sydänmaanlakan sanoin:

*Itsensä johtaminen on itseen kohdistuva vaikuttamisprosessi, jossa pyritään ohjaamaan kehoa, ajatuksia, tunteita ja arvoja itsereflektion avulla kohti laajempaa, syvällisempää ja konkreettisempaa tietoisuutta (Sydänmaalakka 2010, 297).*

## LÄHTEET

- Aaltonen, Tapio; Pajunen, Heikki & Tuominen, Kallu 2011. Syty ja sytytä. Valmentavan johtamisen filosofia. Helsinki: Talentum.
- Andreouli, Eleni 2010. Identity, positioning and self-other relations. *Papers on Social Representations* 19, 14.1–14.31. Viitattu 11.12.2015. [http://www.psych.lse.ac.uk/psr/PSR2010/19\\_14Andreouli.pdf](http://www.psych.lse.ac.uk/psr/PSR2010/19_14Andreouli.pdf).
- Drucker, Peter F 2005. Managing oneself. *Harvard Business Review*, January, 100–109.
- Heinonen, Sirkku; Klingberg, Rea & Pentti, Päivi 2012. Kaikkien aivot käyttöön. Helsinki: Sanoma Pro.
- Hirvonen, Pasi 2008. Positiointiteoria kulttuurisen ryhmätutkimuksen mahdollisuutena. Positiointi ammatillisen työryhmän kokouksessa. Kuopion yliopisto. Sosiaalipolitiikan ja sosiaalipsykologian laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Kattainen, Eija 2015. Apulaisosastonhoitajan ihmeellinen kyky venyä. *Pro Terveys* 5, 28–29.
- Peltola, Heikki 2011. Yhtenä. Kun minästä kasvaa me. Helsinki. WSOYpro.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2010. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. 3. tarkistettu painos. Helsinki: Talentum.
- Wiio, Juhani 2015. Hyvä itsetunto on optimistista realismia. Viitattu 11.12.2015. <http://www.mielenterveysseura.fi/fi/mielenterveys/itsetuntemus/hyv%C3%A4-itsetunto-optimistista-realismia>





*Arja Koski*

## JOHTAJANA KOLMANNELLA SEKTORILLA – MITÄ HYÖTYÄ TYÖNOHJAUKSESTA?

*Artikkelissa kuvataan esimiesten työnohjausta ja sen merkitystä johtajien työn tukena kolmannen sektorin organisaatioissa. Artikkelin perustuu keskusteluihin neljän naisjohtajan kanssa vuonna 2015. Työnohjauksen merkitystä ja koettuja hyötyjä tarkastellaan artikkelissa asiantuntijuuden, muutosjohtamisen, työhyvinvoinnin johtamisen sekä kehittämistyön näkökulmista.*

### Johdanto

Suomalaisen työelämän kehittämisstrategian visiona on tehdä suomalaisesta työelämästä Euroopan parasta vuoteen 2020 mennessä. Hyvän työelämän edellytyksenä ovat hyvin toimivat tulokselliset työpaikat, joissa luodaan uutta työtä. Tarkoituksena on vahvistaa työntekijöiden motivaatiota ja kykyä jatkaa työelämässä riittävän kauan. Tämä tarkoittaa luottamuksen ja yhteistyön syventämistä, innovoinnin ja tuloksellisuuden vahvistamista, osaavan työvoiman sekä ihmisten ja työyhteisöjen terveyden ja hyvinvoinnin varmistamista. Johtamisella ja esimiestaidoilla on suuri merkitys. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012.)

Huolimatta työelämän kehittämisen strategiasta media välittää uutisia johtajien tekemistä päätöksistä, jotka ovat kaukana kehittämisen strategian ajatuksista. Päätökset ovat usein kaukana myös eettisestä johtajuudesta. Päivittäin kuulemme esimerkkejä työntekijöiden ja esimiestenkin kokemuksista siitä, miten heitä alistetaan, kiusataan, kiristetään ja pelotellaan työyhteisöissä

tiukkenevan taloustilanteen varjolla. (Esim. Hoffrén 2011, 85–86.) Esimiehet joutuvat tekemään vaikeita valintoja, jotka vaikuttavat suoraan työntekijöiden työhön, työhyvinvointiin ja jaksamiseen. Pahimmassa tapauksessa työntekijöitä irtisanotaan ja jätetään tyhjän päälle (vrt. Pynnönen 2015; Ekman, Uotila & Viitala 2015). Haasteet työn ja itsen kehittämislle työyhteisössä ovat suuret – joillekin ylivoimaiset. Innovatiivisuuden vaatimukset korostuvat erityisesti julkisella ja yksityisellä sektorilla.

Kolmannen sektorin (järjestöt, seurakunnat) toiminnassa korostuu aatteellisuus, jonka rinnalla vaikuttavat yhteiskunnan odotukset palvelutuotannosta sekä vaateet suostua kilpailuyhteiskunnan ehtoihin. Tämä tuo oman lisän johtamisen ja johtajuuden haasteisiin kolmannella sektorilla: Johtaja kannattelee järjestön ideologiasta kumpuavaa perustehtävää. Toisaalta hän toimii kilpailukentällä, jossa taloudelliset toiminnan edellytykset ovat jatkuvasti yhä epävarmempia. Kolmannen sektorin toimijat ovat perinteisesti luoneet kansalaisten kanssa yhdessä uusia mahdollisuuksia toimia, rakentaa verkostoja ja tarjota palveluita. Tämä on edellyttänyt toimijoilta tekemisen paloa ja intoa – usein ilman korvausta. Kovalla työllä, innostuksella ja asiantuntemuksella on saatu tuloksia aikaan. Johtamista toimintana haastavat toisaalta tuloksellisuuden vaatimukset ja asiakaskokemusten kuunteleminen, esimiehisyyden ja asiantuntemuksen sekä yksilöllisyys ja yhteisöllisyys työyhteisöissä.

Se, millaisessa verkostossa tai organisaatiossa esimies toimii johtajana, määrittää myös millaista osaamista ja kokemusta esimiehellä tulisi olla. Julkisuudessa keskustellaan usein julkisen sektorin ja yksityisen sektorin johtamisesta ja toimintakenttien erilaisuudesta, rajoista ja vaatimuksista. Julkisesa diskurssissa tulosjohtaminen ja muutosjohtaminen painottuvat edelleen johtamiskeskusteluissa, esimiesten johtajuusajattelussa sekä heidän toiminnassaan. Esimiehillä ja tulevaisuuden johtajilla on haasteena löytää ja ottaa käyttöön innovatiivisia ja uutta luovia toimintatapoja sekä hyödyntää jaetun johtamisen toimintatapoja. Keskustelussa toistuu se, miten esimiehen tulee kuunnella itseään ja reflektoida omia kokemuksiaan. Esimiehen oma reflektio on edellytys sille, että esimies oikeasti kuulee työntekijöidensä toiveet ja ajatukset – asettuu olemaan työntekijöitä ja organisaation perustehtävää varten. (Juuti 2010, 25–36, Ropo ym. 2005, 163.)

Johtaminen on tehtävä, jota ei voi tehdä yksin. Erityisesti vaativissa ja haasteellisissa päätöksentekotilanteissa esimies joutuu ottamaan vastuun ratkaisistaan itse. Hänen ei kuitenkaan välttämättä tarvitse tehdä niitä yksin.

Valta ja vallankäyttö ovat osa johtajuutta. Vallankäyttö edellyttää viisautta. Tulevaisuuden johtamistyössä esimiehet vastaavat toisaalta globalisaation ja digitalisaation haasteisiin, toisaalta heidän odotetaan pysähtyvän kuuntelemaan ja valmentamaan työntekijöitään. Aatteen palo, innostus ja esimerkiksi oleminen monimuotoisessa organisaatiossa, verkostoissa ja vastuussa 24 tuntia vuorokaudessa voivat uuvuttaa johtajan. Oman työn tarkastelu ja kysymysten peilaaminen kollegan kanssa on ensiarvoisen tärkeää. Oman johtajuuden ja johtamistyön säännöllinen reflektointi organisaation ulkopuolisen henkilön kanssa tuo peilauspintaa omaan työhön ja organisaation toimintaan. Tärkeä kysymys on, kenen kanssa esimies reflektoi: toisten esimiesten, työntekijöiden, työnohjaajan vai valmentajan kanssa? Reflektointi on tarpeen, jotta johtajana säilyttää oman herkkyytensä kuulla ympärillään olevia ihmisiä ja omaa itseään.

Tämän artikkelin taustalla ovat dialogiset keskusteluni neljän naisjohtajan kanssa, jotka työskentelevät kolmannella sektorilla. He kertoivat kokemuksistaan johtajina sekä siitä, miten työnohjaus on tukenut heitä johtamistehtävässä. He halusivat kertoa kokemuksistaan anonymoineen, siksi tiedot organisaatioista on artikkelista häivytetty. Pohdinnat työnohjauksesta ja sen merkityksestä koskevat johtajan asiantuntijuutta, muutosjohtamista, työhyvinvoinnin johtamista ja kehittämistyötä kolmannella sektorilla.

## Johtaminen järjestössä

Järjestötyötä leimaa Somerkiven (2011) mukaan aatteellisuus, joka tuo johtamiseen vaativan osa-alueen: järjestön toimijat kokevat johtajan ”aatteen esimieheksi”. Häneltä odotetaan oman persoonan likoon laittamista useammin kuin muissa johtotehtävissä. Järjestöjohtamista on luonnehdittu myös vähemmän byrokraattiseksi ja yhteiskunnallisesti enemmän vaikuttavammaksi kuin yritysjohtamista. Järjestöjohtamisen erityispiirteenä on myös laaja verkostoituminen ja tiivis työskentely luottamusjohdon kanssa. Johtajan täytyy samanaikaisesti toimia yleishyödyllisen toiminnan periaattein ja kilpailuyhteiskunnan pelisäännöin.

Ruuskanen, Selander ja Anttila (2013) kuvaavat ristiriitoja, jotka ovat syntyneet järjestöille tyypillisestä vapaaehtoistoiminnan ja palkkatyön yhdistymisestä. Vapaaehtoistoimijoiden johtaminen on oma johtamisalueensa. Toiminnanjohtaja saattaa olla yhdistyksen ainoa palkattu työntekijä. Vapaaeh-

toistoimijoiden motivointi ja palkitseminen jäävät toiminnanjohtajan tehtäväksi. Järjestöjohtamiseen vaikuttaa myös se, miten esimerkiksi yhdistyksen hallitus ja hallituksen puheenjohtaja kantavat vastuun työnantajan edustajina. Suuremmissa järjestöissä voi olla työsopimussuhteisia työntekijöitä vapaaehtoisten toimijoiden rinnalla. Työsuhteet saavat monia muotoja: määräaikaiset, toistaiseksi voimassa olevat, tukitoimin työllistetyt ja niin edelleen.

Uusien toimintojen ja palvelujen kehittäminen edellyttää järjestötyössä vahvaa johtajuutta ja asiantuntijuutta. Johtamisessa tarvitaan sekä leader-että manager-osaamista. Kyse on ihmisten ja asioiden johtamisesta samaan aikaan. (Koski & Kittilä 2011.) Jokaista työntekijää johdetaan hänen henkilökohtaisesta tilanteestaan käsin, ja jokaisella on erityinen suhde omaan esimieheensä. Esimies-alaissuhde on vaihtosuhte, jossa jaetaan arvostusta, luottamusta, lojaliteettia, vastuuta ja kunnioitusta (Leponiemi 2008, 25). Voisiakin ajatella, että esimies-alaissuhde itsessään mahdollistaa parhaan mahdollisen innovatiivisen työskentelyn, mikäli toiminnan rakenteet ovat kunnossa ja jokainen työskentelee kohti yhteisiä tavoitteita perustehtävän suuntaisesti.

## **Työnohjaus johtajan asiantuntijuuden tukena**

Työnohjaus on (Ollila 2014, 193–194) vaikuttava menetelmä esimiesten tukena julkisen sektorin erilaisissa organisaatioissa ja työyhteisöissä. Jään kuitenkin kysymään, kuinka kattavasti johtajat hyödyntävät työnohjausta kolmannella sektorilla, jossa johtamisen haasteet vaihtelevat esimerkiksi yhdistyksen koon ja tehtävän mukaan. Yksi johtamisen tärkeimmistä kysymyksistä on, ketä ja kenen ääntä esimies kuuntelee missäkin tilanteessa. Kun hän kuulee oman esimiehensä äänen, onko hänellä mahdollisuutta silloin kuunnella asiakkaittensa ääniä (muun muassa työntekijät, organisaation asiakkaat)? Vai kuuleeko hän oman sisäisen äänensä, johon liittyy myös monia tunteita suhteesta omaan esimieheensä ja itseensä?

Esimiesten työnohjauksessa tuetaan ensisijaisesti kunkin johtajuutta itsensä ja omaa tapaa olla vuorovaikutuksessa työyhteisössä, kehittyä kuuntelijana ja puheeksi ottajana. Usein johtajat peilaavat johtajuuttaan asiantuntijuuteensa, jopa miettien, pitäisikö luopua johtamistehtävästä ja palata asiantuntijaksi. Asiantuntijuus ei katoa, kun johtamistehtävä alkaa. Merkittävää johtamisessa on se, että oma asiantuntijuus on olemassa, vaikka sitä ei johtajan tehtävässä ensisijaisesti oteta käyttöön, jos organisaatiossa on muita

asiantuntijoita. Johtajan ei tule kilpailla asiantuntijuudessa työntekijöiden kanssa. Asiantuntijajohtaja voi näyttäytyä työyhteisössään ”tietäjänä”. Se ei rohkaise työyhteisön jäseniä keskusteluun, kysymysten peilaamiseen tai neuvottelevaan yhteistyöhön. Työnohjauksessa voidaan tutkia esimiehen eri rooleja ja työstä nousevia tunteita sekä jäsentää työtä.

Hallinnollinen työnohjaus tukee Ollilan (2012) mukaan esimiehen päätöksentekoa ja vahvistaa johtamisen perustehtävää. Työnohjaustilanteissa esimiehellä on mahdollisuus löytää uusia näkökulmia toiminnan johtamiseen sekä kehittää organisointi- ja suunnittelutaitojaan. Työnohjauksessa esimies voi kehittää myös henkilöstöjohtamisen taitojaan ja löytää välineitä varhaiseen puuttumiseen työyhteisön ongelmatilanteissa. Oman toiminnan tarkastelu ja sen näkyväksi itselle tekeminen mahdollistavat johtajan ja henkilöstön välisten suhteiden parantamisen ja tukevat johtajaa jaksamaan työssään. Ajankäytön hallinta paranee, kun omaa työtä jäsennetään työnohjauksissa.

Käsitteenä hallinnollinen työnohjaus peilautuu esimiestyönohjaukseen, jossa keskiössä on johtamisen ja johtajuuden tukeminen. Hallinnollinen työnohjaus on prosessiluontoinen menetelmä, jossa johtajat tutkivat omaa itseään ja työtään samalla siitä oppien. Ihmisten johtamisen kannalta työnohjaus on paikka, jossa johtajat peilaavat omaa työtään työnohjaajan kanssa. (Sirola-Karvinen 2008, 27.)

Esimiesten työnohjaus voi saada erilaisia muotoja sen mukaan, mikä on ohjauksen tarve ja missä vaiheessa työnohjausprosessi on. Johtajien haastattelussa nousi esiin valmennus (coaching). Työnohjaaja voi toimia käyttäen valmentavaa otetta. Tuolloin tavoitteena on inspiroida johtajaa oivaltamaan ja hyödyntämään käyttämättömiä resurssejaan. Samoin kuin työnohjauksessa, siinä esimiestä tuetaan tunnistamaan itseään ja tarpeitaan paremmin ja sen myötä parantamaan tehokkuuttaan organisaatiossa. (Virolainen 2010, 227; Ollila 2014, 192.)

Kolmannen sektorin naisjohtajien kanssa käymissäni keskusteluissa korostui luottamus. Kaikki johtajat kokivat tarvitsevansa ajan ja paikan pohdita luottamuksellisesti omaa johtajuuttaan ja johtamistoimintaansa. Työnohjausta pidettiin sellaisena paikkana, jossa voi luottamuksellisessa tilanteessa peilata omaa toimintaansa ja saada tukea omaan työhönsä. Johtajien vertaisryhmät koettiin myös merkityksellisiksi, jolloin luottamuksellisessa ja kollegiaalisessa tilanteessa voitiin tutkia johtamisen tilanteita. Keskusteluissa nousi kaksi eri näkökulmaa työnohjauksen hyödyntämisestä: osa näki

prosessuaalisen, säännöllisesti toistuvan työnohjauksen olevan hyvän johtamistyön edellytys. Osa taas ei kokenut tarvitsevänsä säännöllisiä tapaamisia työnohjaajan kanssa. He pitivät yksittäisiä keskusteluja tutun työnohjaajan kanssa itselleen riittävinä. Tällöin työnohjaus on luonteeltaan konsultatiivista ja tarkasteltavat asiat kohdentuvat johonkin tiettyyn tilanteeseen ja siihen liittyvään problematiikkaan.

Pohtiessamme työnohjaajan osaamista, johtajat korostivat, että työnohjaajan ei tule olla ohjattavien työn asiantuntija. Työnohjaajan asiantuntijuutta määriteltiin johtajuuden ilmiöiden ja työyhteisödynamiikan asiantuntijaksi. Hän on ohjattavien keskustelukumppani, kysymysten tekijä ja uuden näkökulmien avaaja.

## **Muutos järjestössä työnohjauksen haasteena**

Johtajan osaaminen ja toiminta korostuvat muutostilanteissa. Johtaminen muutostilanteissa edellyttää, että esimies osaa jäsentää organisaation tilaa ja tilannetta nykyhetkessä sekä tunnistaa heikot signaalit tulevaisuudesta. Muutosjohtamisessa korostuu herkkyyys toimintaympäristössä ja verkostoissa toimimisessa. Johtajan oma suhde perustehtävään näkyy hänen kyvyssään tunnistaa toiminnan muutoksen ja mahdollisuudet muuttuvassa toimintaympäristössä. Muuttuvat asiakkuudet, uudenlaiset osaamisen tarpeet sekä työntekijöiden kehittymisen haasteet ovat keskeisiä organisaation kehittämisen näkökulmasta. (Luomala 2008, 26.)

Kolmannella sektorilla työskentelevät naisjohtajat kokivat työnohjauksen merkittävänä tukena erityisesti muutostilanteissa: organisaation kasvun ja toiminnan laajenemisen vaiheissa. Eräässä valtakunnallisessa nopeasti kasvaneessa järjestössä kansalaistoiminnan rinnalle kehitettiin liiketoimintaa. Tällöin tueksi haettiin työnohjaaja, jolla oli liiketoimintaosaamista ja kokemusta konsultaatiotyöstä. Samaan aikaan järjestön toimintaa kehitettiin palkkaamalla kehittämisjohtaja, joka kehityspäälliköiden, projektipäälliköiden, toimitusjohtajan ja toiminnanjohtajan kanssa ryhtyi jäsentämään ja kehittämään toimintaa kokonaisvaltaisesti. Ulkopuolisen konsultaation tarve korostui tilanteessa, jossa edelleen odotettiin uutta valtakunnallista sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisen (sote) ratkaisua.

Organisaatiouudistus on esimiehelle vaativa tilanne, jota haluttiin jäsentää työnohjaajan kanssa. Vaikka työnohjaaja ei anna suoria neuvoja, hän te-

kee kysymyksiä, jotka auttavat johtajaa näkemään erilaisia vaihtoehtoja tilanteessa. Yksi johtaja kertoi tilanteesta, jossa järjestö oli muutoksen edessä. Työyhteisössä oli tieto muutosten välttämättömyydestä. Työntekijät spekuloivat erilaisia uhkakuvia. Johtaja oli keskustellut tilanteesta yksilötyönohjauksessa. Työnohjauksen jälkeen johtaja oli jäsentänyt muutostilannetta työntekijöiden kanssa yhdessä SWOT-analyysin avulla. Muutoksen realisoitua osoittautui, että siihen oli henkisesti ainakin osittain valmistaututtu ja muutosprosessi voitiin toteuttaa rauhallisesti. Muutokseen ei voi koskaan valmistautua kokonaan etukäteen. Työyhteisön jäsenten muutosreaktioihin voi kuitenkin vaikuttaa muutostilannetta jäsentämällä. Ennen kaikkea on tärkeä puhua muutoksesta, toiminnasta ja niistä heräävistä tunteista. Työnohjaus on siihen luonteva paikka.

Myös strategian uudistamisessa johtajat kokivat tarvitsevänsä työnohjausta. Kaikki johtajat kokivat, että työnohjaus tukee strategista johtamista. Työnohjaaja voi tehdä kysymyksiä puolueettomasti, ilman omaa hyödyn tavoittelua. Ulkopuolisena hän voi tehdä kysymyksiä suunnitelluista valinnoista. Työnohjaukseen voi tuoda keskeneräisiä asioita ja pohtia niitä ääneen työnohjaajan kanssa. Tärkeänä pidettiin itse työnohjaustilannetta, jossa on aikaa ja tilaa omille ajatuksille ja pohtia niitä ääneen. Ajatusten sanoittaminen auttaa kuulemaan omat ajatukset. Työnohjaaja toimii peilauspintana johtajan kysymyksille ja työstä nouseville tunteille tässä ja nyt sekä tulevaisuuteen suuntautuessa.

Strategisella johtamisella voidaan vastata vallitsevan kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin (Juuti & Luoma 2009). Ketola (2015) on korvannut strategiatyön käsitteellä tulevaisuustyö. Sillä tarkoitetaan ideointia ja toimintaa, jonka tarkoitus on tuottaa yhteisön jäsenten jakama unelma toivotusta tulevaisuuden yhteiskunnasta sekä varmistaa yhteisön elinvoimaisuus ja toimintakyky pitkällä aikavälillä (Ketola 2015, 369). Yksi johtajista kuvasi strategiaprosessia järjestössä sarjana strategiatyöpajoja, joissa kaikki saivat osallistua prosessiin. Näin strategiaan sekä sen toimeenpanoon sitouduttiin koko järjestössä.

Työnohjaus koettiin välttämättömänä hyvänä järjestössä, joka oli jo vuosia taistellut olemassa olostaan. Rahoituksen saaminen on ollut epävarmaa ja toiminta sen myötä poukkoilevaa. Vuosien varrella oli oltu miltei konkurssissa, mutta aina oli löytynyt keinoja toiminnan jatkamiseen. Tämä oli ollut johtajalle ja kaikille työntekijöille haasteellista. Johtaja koki sekä ryh-



mätyönohjauksen työryhmälle että johtajien työnohjauksen välttämättömänä jatkuvassa muutoksessa. Hän kuvasi *muutosta sekä toiminnan alasajona, että elvyttämisenä, elpymisenä ja sopeutumisena*. Organisaation perustettava oli pysynyt samana muutoksista huolimatta. Tätä asiakkait arvosivat. Johtajan arvion mukaan asiakkaat kokivat edelleen saavansa tarvitsemaansa apua, tukea ja palveluja.

Yhdessä järjestössä hallituksen ja toiminnanjohtajan välille oli syntynyt luottamuspuola. Se kriisiytti koko yhdistyksen toiminnan. Tilanteeseen etsittiin ratkaisua työnohjauksessa puoli vuotta, minkä jälkeen tilannetta arvioitiin uudestaan ja työnohjausta suunnattiin uudella tavalla työryhmän työnohjaukseksi. Kriisityönohjauksen päätyttyä johtaja ja työryhmä jatkoivat työskentelyä saman työnohjaajan kanssa. Tätä perusteltiin sillä, että työnohjaaja koettiin luotettavaksi ja hän tuns organisaation tilanteen ja työnohjattavat. Keskusteluissa johtajien kanssa ilmeni, että työnohjauksissa ratkotaan usein monia kriisitilanteita, jotka ovat osa pitkäkestoisia työnohjausprosesseja eikä niinkään erillisiä kriisityönohjauksia.

## **Työnohjaus työhyvinvoinnin johtamisen tukena**

Työhyvinvoinnin edistäminen on tärkeä osa johtamista. Se on kokonaisvaltaista organisaation kehittämistä yhteistyössä kaikkien toimijoiden kanssa. Hyvä, eettinen johtaminen tukee yhteistyötä työyhteisössä. Edellytyksenä on jatkuva yhteinen keskustelu, jota esimies omalla toiminnallaan tukee ja edistää. Keskusteleva johtaminen on avainasemassa nyt ja tulevaisuudessa. (Juuti 2006, 90.) Vastavuoroiset keskustelut yhteisillä foorumeilla luovat osallisuutta ja innostumista työyhteisössä. Näin rakennetaan dialogista yhdessä tekemisen kulttuuria ja innovatiivista työskentelyä. Kaikki naisjohtajat kokivat työnohjauksen olevan merkittävä tuki oman työhyvinvoinnin edistäjänä. Itse työnohjaustilanne on parhaimmillaan voimaannuttava. Yksi johtajista kertoi esimerkin työnohjaajasta, joka loi työnohjaustilanteeseen rennon ja vapauttavan ilmapiiriin; tilanteissa oli paljon iloa ja naurua. Tämä vapautti myös muita tunteita, kun käsiteltiin erilaisia asiakastilanteita. Niissä työnohjauksissa myös itkettiin paljon. Yhdessä määritelty työnohjauksen tarkoitus ja yhdessä sovitut tavoitteet määrittävät myös työnohjaajan toimintaa työnohjaustilanteissa. Yhdeksi työnohjauksen tavoitteeksi sovitaan usein myös työhyvinvoinnin edistäminen työyhteisössä. Tuolloin on tärkeää

yhdessä ohjattavien kanssa miettiä, mitä se merkitsee ja miten voidaan yhdessä toimia. Työhyvinvoinnin johtaminen on merkittävä johtamisen alue organisaatiossa, ja siitä esimies on vastuussa. Myös työntekijällä on vastuu työhyvinvoinnista. Työhyvinvoinnin johtamisessa korostuvat Rauramon (2008) mukaan työntekijän psykofysiologiset perustarpeet, turvallisuuden ja liittymisen tarpeet sekä arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarve. Työhyvinvointi on kuitenkin viime kädessä yksilöllinen kokemus, joka edellisten lisäksi rakentuu työyhteisön monista eri tekijöistä ja sen dynamiikasta.

Johtajien pohdinnat työhyvinvoinnista ja sen johtamisesta nousivat omasta jaksamisesta sekä työn ja työ määrän säätelystä. Delegointi ja siihen liittyvä luottamus nähtiin yhtenä tärkeänä tekijänä oman työn säätelyssä. Keskeisenä työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä johtajat kokivat hyvän työyhteisön hyvä porukka ja hyvä fiilis tehdä työtä. Omat tehtävät koettiin pääasiassa sopivan haasteellisiksi. Kuormittumista koettiin töiden ruuhkautuessa. Työnohjauksessa omaa työtä voi jäsentää ja henkilöstöjohtamisen kysymyksiä voi tuoda esiin. Työntekijöiden kysymykset, jaksaminen ja voimakkaat tunteet työn arjessa koettiin haasteellisiksi. Juuri henkilöstöjohtamisen kysymyksiin kaikki johtajat kokivat saaneet tukea työnohjauksesta.

Kun johtajat osallistuivat työryhmien työnohjaukseen, heiltä peräänkuulutettiin henkilöstöasioita. Jotkut pitivät kyseisiä tilanteita vaikeina juuri sen vuoksi, ettei johtajana voi ryhmässä vastata jonkun yksittäisen työntekijän tilanteeseen liittyvään kysymykseen. Kysymykset liittyivät muutostilanteisiin: esimerkiksi irtisanomisiin tai työntekijöiden välisiin kiristyneisiin tilanteisiin.

## **Työnohjaus kehittämistyön tukena**

Työnohjauksen yhtenä tehtävänä on tukea työyhteisön jäsenten ammatillista kehittymistä sekä kehittämisosaamista. Työyhteisön työnohjauksessa työnohjausprosessiin osallistuu koko työyhteisö – työntekijät ja esimiehet. Tämä antaa mahdollisuuden yhteiseen dialogiin, jossa löydetään uusia tapoja ja mahdollisuuksia tehdä työtä. Esimiehet ovat avainasemassa työnohjauksessa, jonka tavoitteena on tukea työyhteisön kehittämistä. Työyhteisössä työn ja toiminnan tutkiminen yhdessä mahdollistaa uusien näkökulmien löytämisen ja niiden reflektoinnin. (Kallasvuo, Koski, Kyrönseppä & Kärkkäinen 2012.)

Työnohjauksella on suuri merkitys kehittämisen johtamiselle, mikä konkretisoituu muun muassa strategiatyössä ja monissa tulevaisuuteen tähtäävissä muutostilanteissa. Kehittämisen johtaminen saa erilaisia muotoja riippuen siitä, mistä näkökulmasta sitä katsotaan: yhdistyksen, jäsenten, työryhmien vai kansalaisten. Järjestön kehittämisessä naisjohtajat luottivat ”omaan porukkaan”. He olivat vakuuttuneita siitä, että oman työn tuntemus sekä yhteinen näkemys työstä ja tulevaisuudesta ovat parhaita kehittämisen ”välineitä”. Järjestöissä työn jatkuva kehittäminen on arkipäivää. Muuttuvassa yhteiskunnassa järjestötoimijat etsivät jatkuvasti uusia toimintamuotoja kansalaisten etua ajatellen. Erityinen haaste kehittämistyössä on se, miten kehitetään liiketoimintaa kansalaistoiminnan rinnalle.

Järjestöjen johtajat kannattelevat johtajuudellaan myös järjestön aatetta. Aatteen myötä johtajat kokivat tulevaisuussuuntautuneisuuden toiminnan edellytyksenä ja kuvasivat omaa työtään yrittäjyyden näkökulmasta. Tämä peilautui arjen työhön: ajoittain on paljon työtä, jolloin työt ruuhkautuvat. Yrittäjähenkisyys konkretisoitui johtajien puheessa: työtä tehdään silloin kun sitä on.

Työnohjausta pidettiin työn ja työyhteisön kehittämisessä avoimen työkalttuurin rakentumisen tukena. Johtajat kokivat, että työnohjauksessa oli myös mahdollista puhua epäonnistumisista. Niistä puhuminen heijastuu positiivisena työn arkeen ja luo avoimuutta työyhteisöön. Johtajat olivat omissa työnohjauksissaan havainneet, että oman johtajuuden pohdinta ja eri kysymysten peilaaminen edellyttävät oman työnsä ulkopuolelle asettumista. Työnohjaustilanteessa omaa toimintaa on mahdollista katsoa riittävän etäältä ja miettiä myös erilaisia tapoja toimia.

Järjestöissä kehitetään toimintaa usein projektien myötä. Projektitoimijat ovat osa työyhteisöä ja ovat mukana työryhmien työnohjauksissa. Tämä lisää yhteistä ymmärrystä kehittämistyöstä sekä projektityöntekijöiden työn luonteesta. Kehittäminen on osa järjestöjen perustehtävää.

## **Työnohjauksen merkitys johtajuudelle**

Esimiestyö on yksinäistä. Johtajien kanssa keskusteluissa korostui se, että työnohjaus ja työnohjaajat ammattilaisina ovat olleet kumppaneina johtajille. Esimies tarvitsee itselleen paikan, jossa voi puolueettoman työnohjaaj-

jan kanssa pohtia omaa työtään. Työnohjauksen vahvuus on sen prosessin-omaisuus. Tuolloin on mahdollisuus nähdä oma kehittyminen.

Johtaminen on tunnettyötä. Työnohjaus tukee johtajien omien tunteiden käsittelyä ja auttaa työntekijöiden kohtaamista erityisesti tunnetasolla. Työnohjaus tukee johtajia myös työyhteisön ilmapiirin aistimisessa. Tietoisuus omista tunteista ja työyhteisön ilmapiiriin aistiminen edistävät työskentelyä perustehtävän suuntaisesti. Silloin työtä ja tunteita osataan sanoittaa ja löydetään ratkaisuja myös työyhteisön tunnemaailmasta nouseviin kysymyksiin.

Esimiehet olivat kokeneet oman työnohjaajansa merkittävänä henkilönä tilanteissa, joissa he olivat olleet tienhaarassa miettimässä omaa työuraansa: hakeutuako uuteen työhön, siirtyäkö asiantuntijasta johtajaksi tai uskaltaisiko siirtyä suurempaan järjestöön? Keskustelut työnohjaajan kanssa olivat auttaneet löytämään ratkaisuja johtamiseen. Työnohjaajat olivat esimiehille merkittäviä kumppaneita ammatillisen kehittymisen ja urasuunnittelun näkökulmasta.

Keskusteluissa kävi ilmi, että johtajat hyödyntävät useita erilaisia mahdollisuuksia saada tukea. Työnohjauksen lisäksi esimiehet käyttivät vertaistukea: mentorointia ja konsultaatiota sekä omien esimiestensä tukea. Parhaimmillaan järjestössä toiminnanjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan yhteistyö on saumatonta ja tulevaisuuteen suuntaavaa. Kolmannen sektorin johtajat olivat hyvin ja monipuolisesti kouluttautuneita. Keskusteluissa korostui pitkäkestoisten johtamiskoulutusten sekä jatkuvan täydennyskoulutuksen merkityksellisyys johtajille. Myös työnohjaus koettiin omaa johtajuutta rakentavana – johtamisosaaminen rakentuu jatkuvasti reflektiivisessä dialogissa.

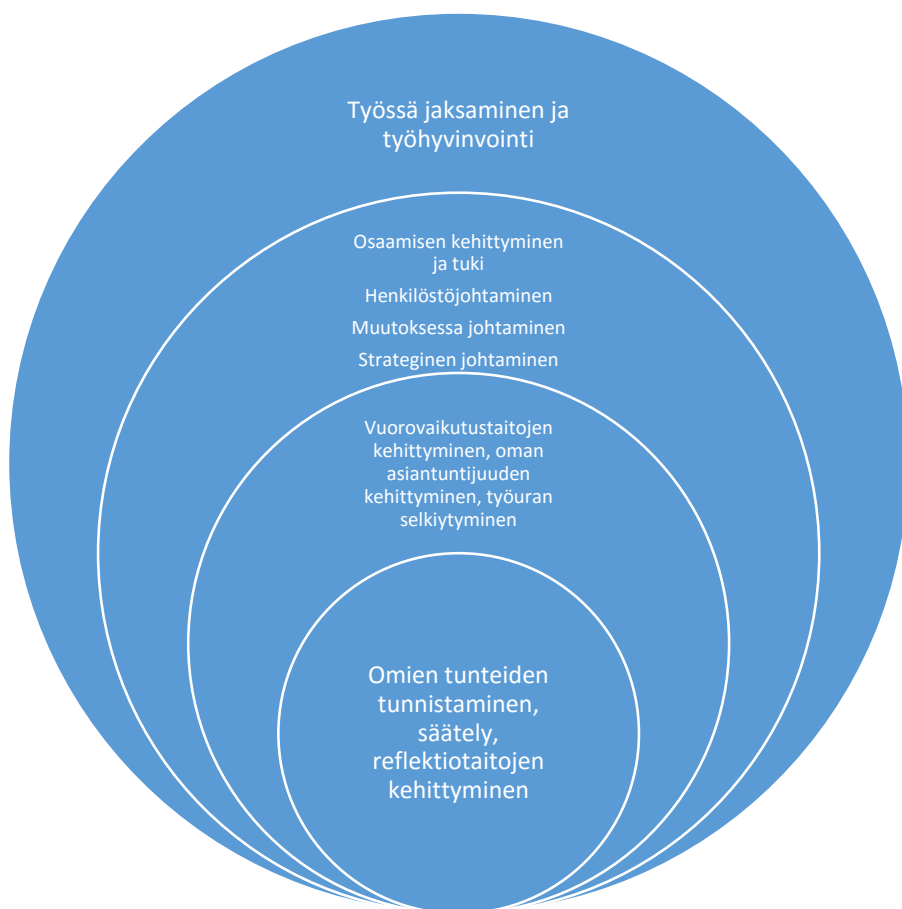
Työnohjaus on esimiehelle tuki erityisesti henkilöstöjohtamisen kysymyksissä. Muutoksesta, työstä ja työntekijöiden omasta elämästä nousevat tunteet ovat läsnä arjen työssä. Ne vaikuttavat työntekoon ja perustehtävästä suoriutumiseen. Esimiehen omien tunteiden säätely, etäisyyden ottaminen eri tilanteisiin ja oman johtajan container-funktion käyttäminen ammatillisesti ovat kysymyksiä, joita työnohjauksessa voi pohtia työnohjaajan kanssa ja johtajien yhteisessä työnohjauksessa.

Yhdessä työnohjaajan, johtajan ja työryhmän kanssa suunniteltu työnohjaus voi toimia osana kehittämistyötä. Työnohjaukseen voi liittää myös koulutuksellisia elementtejä ja työhyvinvointia edistäviä toimia. Työnohjaus voi ohjattavien tarpeiden mukaan muuttua tulevaisuuteen valmennukseksi.

Työnohjaajan valinnassa johtajat painottivat työnohjaajan luotettavuutta, kokemusta ja ammattitaitoa työnohjaajana. Työnohjaajalta toivottiin kuuntelevaa työotetta, nöyryyttä ja taitoa tehdä kysymyksiä sekä tukea ohjattavaa näkemään eri näkökulmia pohdittaviin asioihin ja kysymyksiin. Painotettiin sitä, että työnohjaaja ei saa olla tietäjä eikä vastausten antaja. Toisaalta pidettiin hyvänä, että työnohjaaja asettuu dialogiin ja pohtii ääneen erilaisia vaihtoehtoja kulloisessakin työnohjaustilanteessa. Työnohjaajan teoreettista viitekehystä tai aikaisempia opintoja eivät haastatellut johtajat nähneet niinkään merkittävinä. Kasvavan järjestön yhtiöittämisessä ja uusien toimintamuotojen kehittämisessä tukeuduttiin liike-elämän konsulttiin.

Johtajat kokivat haastattelut johtajuudesta ja työohjauksesta tilanteiksi, joissa he pystyivät tarkastelemaan omaa johtajuuttaan ja esimiestyötään osin myös ulkopuolelta. Johtajien kokemat työnohjauksen hyödyt peilaantuvat tämän hetkisen johtamis- ja työnohjaustutkimuksen tulosten kanssa. Työnohjaus tukee parhaimmillaan johtajan moninaista työtä, johtamisosaamista ja ammatillista kehittymistä sekä työssä jaksamista. (Ollila 2012; Pynnönen 2015; Koivu 2013; Virolainen 2010; Sirola-Karvinen 2008). Keskustelujen pohjalta voidaan työnohjauksen koettuja hyötyjä johtamisessa tunnistaa oman henkilökohtaisen reflektion, vuorovaikutussuhteiden, oman

asiantuntijuuden ja työuran, johtamisen eri osa-alueiden sekä työssä jaksamisen ja työhyvinvoinnin kautta tarkastellen. (kuvio 1)



**KUVIO 1. Työnohjauksen koettuja hyötyjä johtamisessa**

## LÄHTEET

- Ekman, Katja; Uotila, Timo-Pekka & Viitala, Riitta 2015. Henkilöstökäytäntönä henkilöstövähennysten hallinta. Työelämän tutkimuspäivät 5.–6.11. Viitattu 8.11.2015. <http://www.uta.fi/ky/tutkimus/konferenssit/tyoelamantutkimuspäivat/tyoryhmat/vastuullisen-johtamisen/ohjelmajaabstraktit.html>,
- Hoffrén, Minna 2011. Pelolla johdetut – kuvauksia johtamisen vallankäytöstä terveydenhuollon työyhteisöissä. Itä-Suomen yliopisto. Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 8.11.2015. [http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20110137/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20110137.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20110137/urn_nbn_fi_uef-20110137.pdf).
- Juuti, Pauli 2010. Mitä tarkoitetaan keskustelevalle johtamisella? Teoksessa Pauli Juuti & Esa Rovio (toim.) Keskusteleva johtaminen. Keuruu: Otava.
- Juuti, Pauli 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa Pirkko Vesterinen (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYPro.
- Juuti, Pauli & Luoma, Mikko 2009. Strateginen johtaminen: miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Helsinki: Otava.
- Kallasvuo, Anita; Koski, Arja; Kyrönseppä, Ulla; Kärkkäinen, Maj-Lis 2012. (toim.) Työtä tukevat rakenteet työyhteisössä. Teoksessa Anita Kallasvuo, Arja Koski, Ulla Kyrönseppä & Maj-Lis Kärkkäinen (toim.) Työyhteisön työnohjaus. Helsinki: Sanoma Pro, 92–109.
- Ketola, Tarja 2015. Strategiatyöstä tulevaisuustyöhön. Toiminnallinen tapaustutkimus Suomen luonnonsuojeluliitossa. Sosiaalitieteiden laitoksen julkaisuja 2015:11. Helsinki: Helsingin yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 9.11.2015. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/156509/strategi.pdf?sequence=1>.
- Koivu, Aija 2013. Clinical supervision and wellbeing at work. A four-year follow-up study on female hospital nurses. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto.
- Koski, Arja & Kittilä, Riitta 2011. Miten onnistua järjestöjohtamisessa nyt ja tulevaisuudessa? Kansalaisyhteiskunta 1/2011, 87–98.
- Leponiemi, Jussi 2008. Ethnic Minority Member Perspective on Leader Member Exchange. Acta Wasaensia 193. Vaasa: University of Vaasa. Viitattu 8.11.2015. [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-235-9.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-235-9.pdf).
- Luomala, Anne 2008. Muutosjohtamisen ABC. Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Tampere: Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu.
- Ollila, Seija 2012. Hallinnollinen työnohjaus perusopetuksen ja lukion johtamisessa. Tutkea johtamisoaamiselle. Tutkimuksia 298. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Ollila, Seija 2014. Johtajakin tarvitsee työnohjausta. Teoksessa Teija Heroja, Arja Koski, Pekka Seppälä, Risto Sänntti & Aila Wallin (toim.) 2014. Parempaa työelämää tekemässä. Tutkiva ote työnohjaukseen. Tallinna: United Press, 181–201.
- Pynnönen, Anu 2015. Varjosta valokeilaan. Kriittisiä diskurssianalyysijä huonosta johtamisesta. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Rauramo, Päivi 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.
- Ropo, Arja; Eriksson, Marja; Sauer, Erika; Lehtimäki, Hanna; Keso, Heidi; Pietiläinen, Tarja & Koivunen, Niina 2005. Jaetun johtajuuden särmät. Helsinki: Talentum.
- Ruuskanen, Petri & Selander, Kirsikka & Anttila, Timo 2013. Palkkatyössä kolmannella sektorilla. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.

- Sirola-Karvinen, Pirjo 2008. Hallinnollinen työnohjaus inhimillisten voimavarojen johtamisen menetelmänä terveydenhuollon organisaatioissa. Kuopion yliopisto. Terveystieteiden ja -talouden laitos. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 9.11.2015. [http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_nbn\\_fi\\_uf-20090068/urn\\_nbn\\_fi\\_uf-20090068.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uf-20090068/urn_nbn_fi_uf-20090068.pdf).
- Somerkivi, Pirjo 2011. Johtajana järjestössä. Helsinki: Pirjo Somerkivi.
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2012. Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020. Viitattu 8.11.2015. [https://www.tem.fi/files/33077/tyoelaman\\_kehittamisstrategia\\_final.pdf](https://www.tem.fi/files/33077/tyoelaman_kehittamisstrategia_final.pdf).
- Virolainen, Ilkka 2010. Johdon coaching: Rajanvetoja, taustateorioita ja prosesseja. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 394. Lappeenranta: Lappeenranta teknillinen yliopisto.





*Raili Gothóni*

## TYÖNOHJAUS TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISTYÖSSÄ

*Artikkelissa kuvataan työnohjausta tutkimus- ja kehittämistyössä tarkastellen sitä kolmen hankkeen raporttien ja arviointien pohjalta. Artikkelissa pohditaan työnohjauksen asemaa kehittämishankkeissa, organisaation muutosprosesseissa ja ammatillisen osaamisen kehittämisessä. Lisäksi reflektoidaan työnohjauksen merkitystä työn tutkimisessa ja kehittävän työotteen tukemisessa.*

### Johdanto

Työnohjaus on vakiinnuttanut paikkansa osana työelämän kehittämis- ja tutkimustyötä. Yhä useammissa asiantuntijatehtävissä työntekijältä edellytetään oman työn tutkimista, arvioimista ja kehittämistä. Kehittämistyöhön kutsutaan myös ulkopuolisia tahoja. Diakonia-ammattikorkeakoulussa työelämän kehittäminen on nivelletty tutkimukseen, koulutukseen ja työnohjaukseen. Diakin työnohjauksen toimintaympäristöinä ovat olleet erityisesti sosiaali-, terveys-, kasvatus- ja kirkonalat. Siksi tässä artikkelissa käytetyt esimerkit ovat kyseisiltä aloilta.

Tämän artikkelin tarkoituksena on kuvailla työnohjausta tutkimuksessa ja kehittämistyössä. Tarkastelen kolmen esimerkin avulla, miten työnohjaus asemoituu kehittämistyöhön eri konteksteissa ja millaisia haasteita näissä hankkeissa on esiintynyt. Artikkelin aineisto koostuu kehittämishankkeissa tehdyistä raporteista ja arvioinneista.

## Työnohjaus – talouden ja rinnakkaiskäsitteiden puristuksessa

Diakin kehittämistyössä on pidetty tärkeänä, että työnohjaajalla on ollut työnohjaajakoulutus, on tehty selkeät sopimukset, työskentely vastaa tarvetta ja että työnohjaus tukee perustehtävän toteutumista vahvistaen kehittämistyötä. Usein kehittämishankkeissa on tehty yksi sopimus, joka sisältää kaikki toimintamuodot eli kehittämisen, koulutuksen, tutkimuksen ja työnohjauksen.

Työnohjauksellisesta toiminnasta kehittämistyön yhteydessä käytetyt ilmaisut ovat vaihdelleet. Useimmiten on haluttu hyödyntää rahoittavan tahon käyttämiä käsitteitä. Tilaava taho on tavallisesti toivonut, että työnohjauksen tavoitteet määritellään kehittämistyön näkökulmasta ja vahvasti siihen sitoen. Joskus synonyymeinä tai rinnakkaisina käsitteinä on käytetty termejä *konsultatiivinen työnohjaus* tai *työnohjauksellinen konsultaatio*. Sanojen järjestys kuvaa työskentelyn painopistettä. Joskus vastaavasta työskentelystä työyhteisön kehittämishankkeessa on käytetty myös termiä reflektioryhmä. Kun kysyin yhden tilaajaorganisaation vastuuhenkilöltä, mitä reflektioryhmällä tarkoitetaan, vastaus oli kuvaava:

*Kun meille sanottiin, ettei kehittämistyön lisäksi ole rahaa työnohjaukseen, keksimme ilmaisun reflektioryhmä. Tiedämme, että tällainen prosessi herättää paljon tunteita. Jos niitä ei käsitellä, ne ovat omiaan estämään tuloksellisen kehittämistyön ja yhteiseen tavoitteeseen pääsemisen.*

Työnohjausta on joskus vaikea markkinoida työnohjaukseen liittyvien vanhentuneiden käsitysten takia (Immaisi 2011, 18). Käsitteiden moninaisuus ja kiertoilmaisut kuvaavat, etteivät organisaatiot osaa aina hyödyntää työnohjausta. Työnohjaukseen liittyvä tutkimus ja julkaisut ovat osaltaan lisänneet tunnettavuutta ja nostaneet organisaatioiden tietoisuutta työnohjauksesta. Samanaikaisesti taloudellinen tilanne on vähentänyt työyhteisöjen sitoutumista pitkäaikaisiin työnohjausprosesseihin. Taloudellisten resurssien niukkuuden lisäksi saattaa olla kyse myös nykyaikaisesta toimintakulttuurista, jossa odotetaan nopeita tuloksia ilman pitkäaikaista sitoutumista. Talouden lisäksi vaikuttavat myös uudet trendit. Tämän seurauksena ovat lisääntyneet sekä yksilöiden että organisaatioiden toiveet valmennuksesta eli

coachingista. Useat työnohjaajat ovatkin vahvistaneet omaa osaamistaan tähän suuntaan ja kehittäneet menetelmiä vastaamaan muuttunutta työelämää. Käsitteiden erottelamisessa ja selkiyttämisessä on edelleen parantamisen varaa. On ongelmallista, jos tilaaja ei oikeastaan tiedä, mitä tilaa tai jou-tuu rahoituksen tähden käyttämään rinnakkaiskäsitteitä. Käsitteiden ja ter-mien moninaisuus voi aiheuttaa sen, että työnohjaaja ei tiedä, mitä häneltä odotetaan tai mitä hän tarjoaa.

Tavoitteiden ja toimintamuotojen tarkka määrittely jo sopimusvaiheessa ja niiden uudelleen tarkentaminen työskentelyn alussa ovat kulmakiviä onnis-tuneelle työnohjaukselle. Lähes aina alkukeskusteluissa nousevat esille toi-veet saada tukea ammatilliseen kehittymiseen, ammatti-identiteetin selkiyty-miseen, perustehtävän kirkastamiseen, tunteiden työstämiseen ja työssä jak-samiseen. Avaimia onnistumiseen ovat yhdessä kuuleminen, työnohjaajan ammattitaito sekä rehellinen, rohkea ja kriittinen asenne. (Koski 2011, 80.)

## **Työnohjauksen paikka kehittämistyössä**

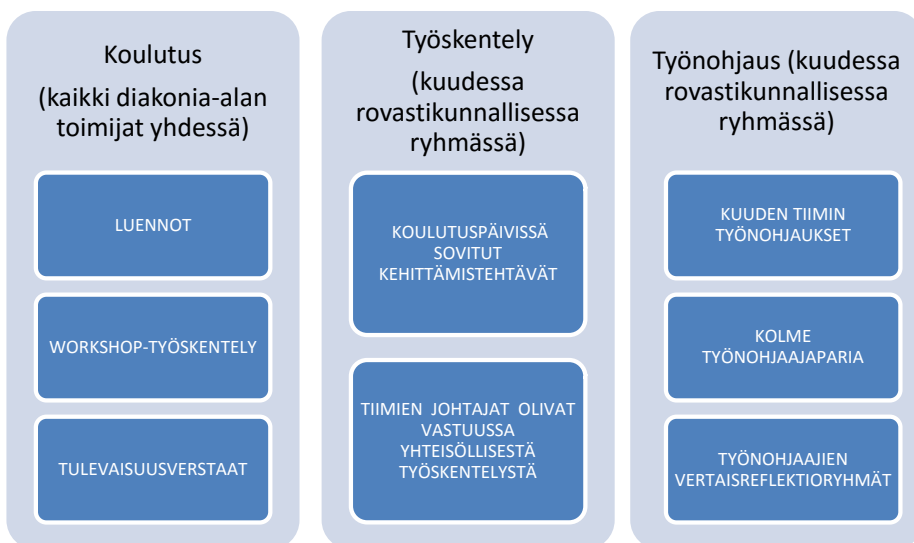
Työnohjaaja kunnioittaa organisaation kokonaisvaltaista kehittämistyötä. Erityisen merkittävää on kehittäjien, kouluttajien, tutkijoiden ja työnohjaa-jan joustava yhteistyö, keskinäinen luottamus ja kunnioitus. Jokaisella eri foorumilla on omat osatavoitteet, ja kaikkien tulee olla tietoisia siitä, mitä milläkin foorumilla tapahtuu (Koski 2011, 68).

Työnohjauksissa käsitellään pelkoja ja ennakkoluuloja, mutta myös mah-dollisuuksia. Työnohjaaja rakentaa turvallisuutta ja ohjaa tunteiden sanoit-tamiseen ja työstämiseen. Näin tulee mahdolliseksi yhdessä tutkia muutos-ta ja muutokseen liittyviä joskus yllättäviä reaktiota. Työnohjaukseen osal-listujat saavat tilaisuuden tutkia työtään, itseään ja omaa työtiimiä suhtees-sa yhteiseen kehittämistyöhön. (Setälä 2011, 24–31.)

Seuraavassa otan esimerkin yhden seurakuntayhtymän diakoniatyön ke-hittämiprojektista (Koski & Kostiainen 2011). Tässä hankkeessa tuli ha-vainnollisesti esille työnjaon ja kunkin työskentelyn tavoitteiden sopimisen tarve. Prosessin osatekijöitä olivat ympäristöanalyysit, yhteiset koulutuspäi-vät, valittujen teema-alueiden selkiyttäminen ja käytäntöjen yhtenäistämi-nen sekä rovastikunnalliset (rovastikunnat muodostuvat neljästä tai viides-tä itsenäisestä seurakunnasta) työnohjatukset. Kouluttajien ja työnohjaajien keskinäiset reflektio- ja suunnittelupäivät ja hankkeen ohjausryhmä tukivat

prosessin kulkua. Arja Koski ja Anne Kostiainen laativat kehittämishankkeesta arvioivan raportin. Työskentely oli monipolvinen prosessi, jossa eri foorumeilla oli kullakin oma tehtävänsä. Prosessin osia olivat tarpeiden arviointi, tavoitteiden määrittely, työskentelyn suunnittelu, kehittämistyön toteuttaminen ja uudelleen arviointi. Koulutus, kehittämistyöskentely ja työnohjaukset lomittuivat, ja niissä kuljetettiin kokonaisprosessia tavoitteellisesti eteenpäin.

#### OHJAUSRYHMÄ: työskentelyn tukeminen ja tavoitteiden toteutumisen seuranta



KUVIO 1. Kehittämisen foorumit

Organisaation monitasoisuus asettaa omat haasteensa kokonaisprosessin eri vaiheiden tasatahtiselle etenemiselle. Tässä hankkeessa hiippakunnan, seurakuntayhtymän, rovastikuntien, paikallisseurakuntien sekä yksittäisten työntekijöiden tavoitteet ja myös sitoutumisen asteet vaihtelivat. Paikalliset yhteisöanalyysit, diakoniatyön perustehtävät ja työntekijöiden toiveet olivat pohjana sekä kehittämistyölle että konsultoiville työnohjauksille. Konsultoivien työnohjaajien työn näkökulmasta tiedon saaminen rovastikuntien kehittämistyöstä, prosessista ja toiveista kirjallisesti (sähköpostilla) oli tarpeen ja tieto tuki konsultoivien työnohjaajien työtä. Työnohjauksissa käytettyjen toiminnallisten menetelmien tarkoituksena oli osallisuuden vahvis-

taminen ja osallistujien voimaantuminen. Menetelmien merkitys korostui, koska ryhmät olivat melko isoja, 15–25 henkilöä.

Työnohjauksellisten konsultaatioiden valmistelu, toteutus ja arviointi olivat tavoitteellisen toiminnan ja prosessin ohjauksen tukemisen kannalta ohjaajia itseään voimaannuttavia. Ne rakensivat ohjaajien kehittämistyötä ja ammatillista osaamista. Työnohjaajien keskinäinen jakaminen ja vertaistyön-ohjaus tukivat työnohjaajien jaksamista.

Diakoniatiimien työskentelyssä koettiin iloa, avoimuutta, rohkeutta ja löydettiin uusia näkökulmia – uutta innostusta arjen työhön. Koko prosessi ja työnohjaus sen osana tukivat sitoutumista yhdessä luotuihin sopimuksiin ja pelisääntöihin sekä uudelleen suuntautumista omassa tehtävässä. Oleellisenä pidettiin yhdessä asioiden työstämistä ja keskustelua työn priorisoineista sekä päätöksentekoa jatkotyöskentelystä. Työnohjauksessa saatiin aikaa, mahdollistettiin vuoropuhelua, yhteistä suuntaa, sitoutumista ja raameja työhön. Tiimityötä vahvistivat yhteiset arvot, hengellisyys ja työnohjaus. (Koski & Kostiainen 2011, 16.)

Yksi ryhmä irtautui työnohjauksesta. Irtautumiseen saattoi vaikuttaa toisen tiimin johtajan kokemus, että hän voi ohjata omaa tiimiä ilman ulkopuolista työnohjausta. Pelkona saattoi olla johtajuuden lipuminen työnohjaajille. Työnohjaajien pyrkiessä rakentamaan avointa ja luottamuksellista yhteistyötä, työnohjaussuhde keskeytyi, mutta koulutukset ja muu kehittämistyö jatkuivat. Yhtenä ongelmana voi olla myös se, että sopimus oli tehty keskitetysti. Kehittämissuunnitelmaa tehtäessä ei ollut riittävästi kuultu väliportaan johtajia. Toisaalta muiden tiimien johtajat pitivät työnohjausta tervetulleena mahdollisuutena käsitellä asioita omassa tiimissä ja työstää sille sovittua kehittämistehtävää eteenpäin.

## **Organisaation fuusioitumisprosessin tukeminen työnohjauksen avulla**

Työyhteisöjen tiedostamattomat mentaaliset mallit, ajattelutavat, toimintakulttuuriin liittyvät arvot ja yhteiset kokemukset joutuvat koetukselle organisaatioiden yhdistymisessä. Fuusioitumisesta saatu tieto herättää pelkoa ja sekä omasta paikasta että oman työyhteisön erityislaatuisuuden menettämisestä. Arja Koski (2011, 69) on todennut, että muuttuvan työyhteisön työnohjaus voi tukea työntekijöitä muutosprosessissa. Keskeistä hänen mu-

kaansa on se, saavatko työntekijät aikaa ja tilaa yhteisölliselle dialogille ja mahdollisuudelle rakentaa omaa identiteettiä ja saavatko he ottaa vastuuta ja rakentaa uutta yhteistä toimintakulttuuria ja identiteettiä.

Työnohjaus voi lisätä yhteenkuuluvuutta ja auttaa rakentamaan yhteisiä työtapoja ja tätä kautta vahvistaa perustehtävän toteutumista. Työnohjauksen onnistuminen on parhaimmillaan myös luova prosessi. Siinä tuotetaan uutta tietoa, luodaan yhteistä identiteettiä ja siivilöidään parhaita käytäntöjä.

Kahden aikaisemmin erillisen organisaation fuusioitumisen seurauksena työntekijät pelkäsivät, että juuri heidän vahvat juurensa ja toimintakulttuurinsa häviävät. Työnohjauksessa, työstettäessä yhdistymisen herättämiä tunteita, erityistä kiitosta saivat ne työnohjauskerrat, joissa käytettiin tarinankerrontaa. Kummankin työyhteisön jäsenet saivat tilaisuuden tuottaa puhetta siitä, mitä merkitsee *me-te* (Kvarnström & Cedersund 2005). Vasta sen jälkeen aloimme rakentaa tiedon, luottamuksen ja toisilta oppimisen kautta tulevaisuuden yhteistä toimintaympäristöä ja -kulttuuria suhteessa perustehtävään. Keskustelussa etsittiin vastauksia siihen, mitä olemme *me* suhteessa *niihin* tai *teihin*. Käytimme kaksi kertaa siihen, että fuusioituvien organisaatioiden jäsenet saivat kertoa, mitä ajatuksia, tunteita ja ennakkoluuloja heillä oli toisesta organisaatioista. Seuraavilla kerroilla molemmille tarjoutui mahdollisuus kertoa omasta organisaatiosta, omista juurista ja siitä, mitä he pitivät arvokkaana ja luovuttamattomana. Sitten vasta aloimme keskustella siitä, mitä uusi *me* voisi olla. Osallistujien palautteen perusteella osa ennakkoluuloista osoittautui turhiksi. Merkittävää oli joidenkin asioiden ääneen sanominen: *muutos pelottaa, muutoksesta voi seurata hyvää, vaikka muutos toteutetaan välittömästi, se vaatii aikaa eikä prosessia voi kiirehtiä*.

Työnohjaus kahden erillisen tiimin yhdistämisprosessin tukemisessa koettiin tärkeäksi. Yhteisessä työnohjauksessa saatettiin sanoittaa, kommentoida ja kehittää vähitellen yhteistä kulttuuria ja yhteisiä työskentelytapoja. Muutos koski kaikkia. Kun muutoksen keskellä oli saatu hieman turvallisuutta ja työntekijät tiesivät oman työpaikan säilyvän ainakin tällä hetkellä, oltiin valmiimpia alkavaan kehittämistyöhön.

Työnohjaukselle tämän ryhmän kanssa tulikin tavoitteeksi oppia sietämään epävarmuutta ja kokea ainakin jonkinasteista hallintaa ja turvallisuutta muutoksen keskellä. Osa ryhmän jäsenistä toivoi käsiteltävän myös oman työuran uudelleen määrittelyä. Tässäkin esimerkissä kehittäminen ja työnohjaus niveltäivät vahvasti toisiinsa. Oman työn tutkimuksellinen elementti

rajoittui muutoksenhallintaan liittyviin artikkeleihin tutustumiseen. Vaikka niitä ei käsitelty työnohjauksessa, tutkimustieto lisäsi omaa turvallisuuden tunnettani työnohjaajana. Työntekijät kävivät läpi organisaation muutosta ja omaa suruprosessia. Ryhmäistuntojen jälkeen reflektoin näitä teemoja, joita analysoin nyt tässä artikkelissa. Mielenkiintoista on, että uudelleen lukeminen auttaa näkemään uusia asioita.

## Moninaisuuden huomioiminen

Työyhteisöt ovat muuttuneet ja tulleet entistä monimuotoisemmiksi, moniäänisemmiksi, monikulttuurisemmiksi ja moniammatillisemmiksi. Moneus-teema nousee entistä useammin keskusteluun myös työnohjaus-, kehittämis- ja tutkimustoiminnassa. Työnohjaajaa se haastaa kulttuurisensitiivisyyteen ja etsimään uusia malleja ja toimintamuotoja. Joskus tämä on välttämätöntä, että löydettäisiin tasa-arvoisuutta työnohjauksessa, jossa kaikilla ei ole valmiutta sujuvaan verbaaliseen ilmaisuun.



**KUVIO 2.** Moninaisuuden huomioiminen yhteisten merkitysten ja tavoitteiden rakentamisessa



Moniammatillisuus näkyy siinä, ettei muuttuvan yhteiskunnan eri toimialoja voida pitää irrallaan toinen toisistaan. Esimerkiksi monimutkaistuvia ja toisiinsa kietoutuneita ongelmia ei voida ratkaista jouhevasti, jos pidetään tiukkoja raja-aitoja eri ammattien ja toimialojen kesken. Tuloksellisuus edellyttää sosiaalitoimen ja kulttuuritoimen yhteistyötä, ja terveysala tarvitsee digitalisoitumisen tuomia mahdollisuuksia. Työnohjaus voi eri alojen yhteisissä kehittämishankkeissa lisätä rohkeutta kokeiluihin, kun epäilyksiä ja pelkoja voidaan purkaa.

Koska kehittämis- ja tutkimustyön yhteydessä työnohjaus toteutuu yleensä tiimityönohjauksina, haasteellista on se, miten huomioidaan tiimien moninaisuus. Eri kulttuurien ja uskontojen kirjo lisääntyy. Kehittämistyössä se näkyy lisääntyneenä maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden määränä ja kulttuuri- ja uskontokysymyksien esiin nousemisena.

Joskus on syntynyt myös vastakkainasetteluja eri katsantokantojen ja eri ryhmien välillä. Työnohjauksen tehtävä on antaa tilaa kullekin osallistujalle kertoa kokemuksestaan juuri omasta näkökulmasta. Sen jälkeen etsitään yhteisiä merkityksiä ja näkemystä asioiden ratkaisemiseksi. Monikulttuurisessa työnohjauksessa kokemukseni mukaan esimerkiksi tarinoiden kertomisella ja symbolisten kuvien avulla saadaan aineistoa, joka avaa kulttuurien välisiä eroja ja niiden tuomaa rikkautta. Kallioniemi (2011, 209) on kiteyttänyt monikulttuurisen työnohjausprosessin keskeiset lähtökohdat. Nii- tä ovat kontekstuaalisuus, dialogisuus, reflektiivisyys ja narratiivisuus.

Yhden työelämän kehittämishankkeen yhteydessä nousi tarve rakentaa Kulttuuri- ja uskontolukutaidon opintokokonaisuus (5 op). Sitä tarjotaan nyt avoimen ammattikorkeakoulun opintoina. Maahanmuuttajien kanssa työskentelevien järjestöjen hankkeeseen liittyneen koulutuksen palautteessa oli seuraavia toteamuksia:

*Nautin, kun uskonnoista voitiin keskustella vapaasti ja sain valita teemoja, joita työssä tarvitsen.*

*Koen tämän jälkeen oloni turvallisemmaksi kohdata vaikeitakin tilanteita. Ei tarvitse tietää toisten puolesta.*

*Olen aina halunnut rajata kulttuurit ja erityisesti uskonnon julkisten areenoiden ulkopuolelle yksityisasiaksi, mutta työssä alkaa olla vaatimus, että löytyisi kieli ja foorumit, joissa eri uskontojen välinen dialogi mahdollistuu. Uskon, että tämä auttaa minua johtamisessa ja viestinnässä.*

Ensimmäiseen toteutukseen osallistuneet halusivat kehittää omaa ja yhteisönsä osaamista valmistautuessaan kohtaamaan yhteiskunnan etnisesti moninaista asiakaskuntaa. Opintokokonaisuus edistää omien ennakko-oletusten tunnistamista. Opintokokonaisuus lisää työnohjaajan osaamista ja sitä kautta rohkeutta ja turvallisuutta antaa tilaa tarkentaville ja syventäville kysymyksille. Työnohjauksen vaikutuksesta johtajat ja työntekijät voisivat nähdä uudella tavalla, miten eri kulttuurien edustajat rikastuttavat sekä työelämää että työnohjauksen tutkimusta. On entistä tärkeämpää, että työnohjaajilla olisi valmiuksia kohdata eri kulttuureja ja uskontoja edustavia työntekijöitä ja heidän työyhteisöjään. Lienee perusteltua kysyä, miten työnohjaajien koulutuksissa huomioidaan monikulttuurisuuden ja eri maailmankatsomusten vaikutus työelämän eri tilanteisiin. Kulttuuri- ja uskontotolukutaidon opintokokonaisuutta on jo nyt räätälöity osaksi kehittämiss-hankkeita, räätälöinti työnohjaajien tarpeisiin odottaa vuoroaan.

Kotoutumiseen liittyvässä hankkeessa tuli esille, että työnohjaajan on syytä ainakin jossain määrin olla tietoinen kielellisen ilmaisutason, erilaisten tasa-arvokäsitysten sekä ennakkoluulojen ja stereotyypioiden vaikutuksista sekä ryhmädynamiikkaan että tapaan sanoittaa asioita (Jyvä-hanke 2014–2015). Joskus erilaiset kommunikaatio- ja tunneilmaisutavat tai ilmaisemattomuus saattavat vaikuttaa vuorovaikutukseen kehittämis- ja tutkimustyössä ja siihen liittyvässä työnohjauksessa (Wallin 2013). Esimerkiksi erilaiset käsitykset sukupuolten välisestä tasa-arvosta sekä suhtautumisesta auktoriteetteihin vaikuttavat kommunikaatiotapoihin ja voivat herättää hämmennystä. On iso ero, jos uskontoa pidetään yksityisasiana tai se koetaan yhteisölliseksi asiaksi. Uskontoa voidaan pitää tärkeänä voimavaran lähteenä mutta joskus myös syyksi koettuun syrjintään ja rasismiin elämässä ja työyhteisössä. Jollekin henkilölle suorapuheisuus voi olla hyve, kun taas toiselle se voi olla epäkohteliasta käytöstä. Suomalainen työläinsäädäntö, sopimusjärjestelmä ja tiukka ajanlaskeminen voivat tuottaa vaikeuksia toisesta kulttuurista tulevalle henkilölle. Työnohjaus on paikka, jossa näitä kulttuurieroja voidaan yhdessä tarkastella. (Kallioniemi 2011, 206.)

Kulttuurien erot eivät liity vain eri etnisiin ryhmiin. Ryhmien muodostuminen eri ikäryhmien välille, sukupuolten välille tai eri ammattiryhmien välille edellyttää sensitiivisyyttä. Usein asioista voidaan käyttää eri käsitteitä tai samakin sana saa erilaisia vivahteita ja konnotaatioita. Ongelmaksi se muodostuu, jos toisen käsitteitä ei ymmärretä tai haluta ymmärtää. Silloin ajaututaan tilanteeseen, jossa ei ole pohjaa aidolle vuoropuhelulle, dialogille. Tiimiä yleensä ja työnohjausryhmää erityisesti rikkovat ryhmän sisällä olevat alaryhmät tai klikit. Työnohjaajana olen halunnut nostaa nämä keskusteluun tavalla, jossa tutkimuksellisesta otteesta on hyötyä: ”Kuvatkaa mitä teidän mielestänne tässä ryhmässä tapahtuu” tai ”Voidaanko pysähtyä tarkastelemaan ryhmän toimintaa tarkemmin?”

## **Tutkimus työnohjauksessa – työnohjauksen tutkimus**

Tutkimuksellinen näkökulma tulee työnohjauksessa esille siten, että siinä pyritään yhdessä tarkastelemaan ja analysoimaan työn perustehtävää ja toteutusta. Työnohjauksessa osallistujat tutkivat työtään. Kehittämistyöhön liittyvässä työnohjauksessa kyseenalaistetaan vallitsevia itsestäänselvyyksiä sekä rakennetaan ja pohditaan kunkin osallistujan omaa ammatillista identiteettiä. Kyse ei ole työn oikein tutkimisesta vaan oikeasti työn tutkimisesta. Se antaa vapautta ja tasa-arvoista oikeutta jokaiselle työryhmän jäsenelle tutkia omaa työtään myös ilman tutkijan koulutusta. Työnohjaus on hyvä tutkivan ja kehittävän työtavan tuki, ja se vahvistaa tutkivaa ja kehittävää asennetta ja työotetta.

Edellä mainitut esimerkit havainnollistavat sitä, että työnohjauksen tutkiminen ja reflektointi kehittävät paitsi työelämää, myös työnohjausta. Tutkimus työnohjauksessa näkyy myös siten, että työnohjaaja päivittää jatkuvasti omaa osaamistaan ja seuraa alan tutkimusta. Diakoniatyöhön, organisaatiomuutoksiin sekä monikulttuurisuuteen liittyvän tutkimuksen tunteminen edisti työnohjaajana toimimista esimerkkitalanteissa.

Työnohjaajan ja tutkijan on tärkeää olla kiinnostunut ohjattavan työstä ja hänen ammatillisesta ja persoonallisesta kasvustaan. Molemmissa on olennaista kysyä, ihmetellä yhdessä sekä innostaa ja antaa tilaa. Ristiriitoja syntyy, jos työnohjauksessa työnohjaaja ei toimikaan työnohjaajan roolissa vaan ottaa aktiivisen tutkijan roolin ja ohjaa keskustelua tutkimuksen kysymyksien suuntaisesti. Samoin konflikteja voi syntyä, ellei ulkopuolisen tutkijan

ja työnohjaajan rooleja ja yhteistyön muotoja ole kirjallisesti sovittu ja ellei käytetä aikaa säännöllisille tapaamisille.

Työnohjauksessa olevat henkilöt ovat myös tutkijoita. Työnohjaukseen osallistuvien ja työnohjaajien yhteinen kirjoittaminen monipuolistaisi tutkivan otteen ilmenemismuotoja. Usein työnohjauksessa olevat saavat kommentoida tutkimusraportissa kuvattuja tuloksia ja niiden tulkintaa. Lisäksi johtopäätöksissä ja mahdollisten suositusten kirjoittamisessa osallistujien kontribuutio on erittäin arvokas.

Työnohjauksen tutkimuksessa on kysymys osallistujien kokemusten ja työnohjauksen merkityksen analysoimisesta. Työnohjauskeskustelut voivat olla myös osa aineistoa toimintatutkimuksessa, jossa halutaan arvioida projektin etenemistä ja löytää toimivia tapoja tehdä työtä perustehtävän toteutumiseksi. Kehittämishankkeen arviointitutkimus koskee myös siihen kuuluvaa työnohjausta. Työnohjauksen tutkimuksessa pysähdytään tarkastelemaan työnohjauksen erityislaatua ja merkitystä osallistujien ja työyhteisön työskentelytapojen ja vuorovaikutuksen muutoksessa sekä suhteessa organisaation kehittämiseen.

Kehittämistyössä työnohjaukseen liittyvän tutkimuksen luvat hankitaan siinä yhteydessä, kun tehdään sopimus kehittämishankkeesta, työnohjauksesta tai molemmista. Erityisen tarkkana on oltava tutkimusetiikasta. Mahdolliset ongelmat voivat liittyä osallistujien oikeuksiin sekä tutkijan tai työnohjaajan ja osallistujan välisiin suhteisiin. Osallistujalla on oikeus saada paikkansapitävä ja riittävä tieto tutkimuksen luonteesta, tavoitteista, tekijästä ja käyttötarkoituksesta. Hänellä on oikeus päättää, osallistuuko hän tutkimukseen vai ei. Hänellä on myös oikeus keskeyttää osallistumisensa ilman minkäänlaista selitystä tai sanktiota. Jokaisella osallistujalla tulee olla tieto siitä, mikä on työnohjausta, mikä on tutkimusta ja mikä on työnohjauksen tutkimusta.

## **Lopuksi**

Arvioivassa ammatillisuudessa ja työn tutkimisessa tulee myös pohtia työnohjauksen ja oman työnohjauksellisuuden suhdetta tutkimukseen ja kehittämiseen. Työnohjaajan kriittinen ammatillisuus saa tukea työnohjaajan työnohjauksesta. Lisäksi tutkimus auttaa pohtimaan omaa toimintaa. Kehittämisessä pyritään ajattelemaan toisin. Tällainen ajattelu- ja toimintamallien

kyseenalaistaminen suhteessa niiden yhteiskunnalliseen kokonaisuuteen ja kehitykseen voi parhaimmillaan vahvistaa myös työnohjaajaa.

Kaikessa tutkimus- ja kehittämistyössä tarvitaan kriittistä ajattelua sekä ongelmanratkaisu- ja analysointitaitoja. Usein muutosten keskellä panostetaan kehittämis- ja tutkimustyöhön projekteilla. Työnohjaus on osa projektia, mutta sillä voisi olla merkitystä myös projektin tulosten pitkäaikaisten vaikutusten ja jatkuvan kehittämisen turvaamisessa. Työnohjaajalta edellytetään tällöin projektin hallintataitoa ja kykyä työnjaon pohjalta omalta osaltaan tukea kokonaisuutta. Työnohjaajan hyveitä ovat yhdessä oppiminen, keskeneräisyyden tunnustaminen ja epävarmuuden sietokyky.

## LÄHTEET

- Immaisi, Anna-Maija 2011. Työnohjauksen muutosmatka – katsaus historiaan ja visio tulevaan. Teoksessa Kaarina Ranne, Heikki Markkanen & Tuula Malo (toim.) Työnohjaus – ryhmien ja organisaatioiden kehittämisen välineenä. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu, 18–23.
- Kallioniemi, Arto 2011. Monikulttuuristen työnohjausryhmien erityiskysymyksiä. Teoksessa Kaarina Ranne, Heikki Markkanen & Tuula Malo (toim.) Työnohjaus – ryhmien ja organisaatioiden kehittämisen välineenä. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu, 203–215.
- Koski, Arja 2011. Työyhteisön työnohjaus – kehittämisen tila ja menetelmä. Teoksessa Rai-li Gothóni & Arja Koski (toim.) Tilaa työnohjaukselle. Välähdyksiä ammattikorkeakoulun aluekehittämistyöstä. Helsinki: Okka-säätiö, 68–83.
- Koski, Arja & Kostiainen, Anne, 2011. Diakonia ihmistä varten. Helsingin evankelis-luterilaisten seurakuntien diakonian kehittämishanke 2010–2011. Painamaton teos, [http://www.sakasti.fi/seurakuntatyö/diakonia/Diakonia ihmistä varten](http://www.sakasti.fi/seurakuntatyö/diakonia/Diakonia%20ihmistä%20varten).
- Kvarnström, Susanne & Cedersund, Elisabet 2005. Discursive patterns in multiprofessional healthcare teams. *Journal of Advanced Nursing* 53, 244–252.
- Setälä Maija-Leena 2011. Organisaatioiden kehittämisen turbulenssi ja työnohjaus. Teoksessa Kaarina Ranne, Heikki Markkanen & Tuula Malo (toim.) Työnohjaus – ryhmien ja organisaatioiden kehittämisen välineenä. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu, 24–31.
- Wallin, Aila 2013. Monikulttuuriosaaminen – uudistuvan työyhteisön valttikortti. Riihimäki: Klaava Media.



*Arja Koski & Eila Jantunen*

## TYÖNOHJAUS HYVÄN PALVELUKSESSA

*Artikkelissa luodaan katsaus kirjan lukuihin ja muihin artikkeleihin. Tästä artikkelia kirjoittaessamme kysymme, mikä on työnohjauksen hyvä ja miltä näyttää työnohjauksen tulevaisuus työyhteisöissä, koulutuksessa ja kehittämis- ja tutkimustoiminnassa.*

Tämän kirjan tehtävänä on kuvata työnohjauksen ihannemaailman lisäksi myös sitä rajallisuutta, jota työnohjausprosesseihin, työnohjaussuhteisiin ja menetelmällisiin valintoihin liittyy. Kirjan alussa johdattellemme lukijoita työnohjauksen käsitteistöön, työnohjaustoimintaan ja kehitysvaiheisiin sekä perustelemme valintojamme. Kirjassa on välähdyksiä työnohjauksen käytännöistä sekä työnohjaajien, esimiesten ja opiskelijoiden kokemuksista monimuotoisista työnohjaustilanteista ja prosesseista. Artikkelit ovat kymmenen työnohjaajan puheenvuoroja siitä, mikä työnohjauksessa kunkin kokemuksen mukaan on välttämätöntä hyvää. Tässä artikkelissa jäsenämme eri lukujen sisältöjä ja sen pohjalta suuntaamme katseen tulevaisuuteen.

### Työnohjaus suhteena

Kirjan toisessa luvussa kuvataan työnohjausta suhteena, joka rakentuu toimivalle vuorovaikutukselle. Artikkelissa: *Sanaton viestintä työnohjauksessa* tarkastellaan viestintää eri näkökulmista ja tilanteista käsin ja pohditaan viestintää työnohjauksessa. Työnohjauksessa on kyse ihmisten välisistä suhteista ja tunteista, jotka nousevat työstä ja työyhteisöstä. Rakkaus ilmiönä, tuntee-na ja käsitteenä näyttäytyy monella tavalla ihmisten välisissä suhteissa myös



työyhteisöissä. Artikkelissa: *Arbetshandledning – en kärleksgärning* kuvataan työnohjausta rakkaudentekona ja tarkastellaan rakkauden käsitettä historiallisesta näkökulmasta sekä pohditaan, miten rakkaus voi olla osa työnohjaajan käyttäteoriaa. Työnohjauksiin osallistuvien työssä emotionaalista ja eettistä kuormittumista aiheuttavat kokemukset sekä niihin liittyvät tunteet siirtyvät jossain määrin työnohjaajan kannettaviksi. Työnohjaaja kannattelee monella tasolla ohjattavien reflektiota ja toimintaa työnohjaustilanteessa. Artikkelissa: *Työnohjaajan eettinen kuormittuminen* pohditaan työnohjaajan toimintaa ja itsereflektiota eri tilanteissa.

Kaikki se, mitä työnohjauksessa tapahtuu, tapahtuu työnohjaajan ja työnohjattavan/työnohjattavien välisessä suhteessa ja sitä rakentavassa dialogissa luottamuksellisessa ohjaaja-ohjattava -suhteessa. Työnohjauksessa osallisena olevien toimijoiden on siinä mahdollisuus harjoitella toimivaa vuorovaikutusta ja opetella työyhteisön vuorovaikutusta edistäviä tekoja. Vuorovaikutuksessa merkitysten muodostumiseen ja yhteistoiminnan onnistumiseen vaikuttavat monet asiat. Puheen ohella eleet ja katse vaikuttavat ymmärtämiseen. Vuorovaikutuksen moninaiset viestintätavat välittävät yhtä paljon merkityksiä kuin sanat, joita sanomme. Työnohjauksen tärkeä tehtävä onkin edistää ja rakentaa yhteistä ymmärrystä moniammatillisissa ja monikulttuurisissa työryhmissä.

Inhimillinen perustarve olla rakastettu ja saada rakastaa on läsnä myös työnohjauksessa. Rakkaus mielletään yleensä hyvää tarkoittavaksi. Työnohjauksen yhteydessä rakkautta on tarkasteltu toistaiseksi vähän. Jos työnohjaus on rakkauden teko, se on hyvää. Rakkaus ilmenee työnohjauksessa turvallisuutena, luottamuksena ja arvostamisena. Työnohjaaja tekee rakkautta näkyväksi ottamalla ohjaukseen osallistuvat vastaan ilman ehtoja. Työnohjaustilan valmistelu ja sen esteettisyys ovat osoitusta huomaavaisuudesta ja odottamisesta. Rakkaus mahdollistaa työnohjauksessa sellaisen henkisen tilan, jossa työnohjaukseen osallistuja voi ja haluaa ottaa vastuuta omasta kasvustaan ja kehittymisestään. Dialoginen kohtaaminen antaa mahdollisuuden rakastavalle työnohjaussuhteelle. Rakkaus ei ole määriteltävissä eikä selitettävissä. Työnohjauksellisen rakkauden käsitteen ja rakkauden ilmene-  
misen tarkastelua on kuitenkin tärkeä jatkaa.

Työnohjaaja on jatkuvasti monien valintojen tekijä ja näkijä. Omat valinnat sekä ohjattavien tekemien valintojen seuraaminen ja reflektointi jättävät työnohjaajaan myös emotionaalista ja eettistä kuormaa. Työnohjaaja tar-

vitsee keinoja kuormien keventämiseen. Keventämiselle välttämätön edellytys on se, että työnohjaajalla on eettistä herkkyyttä ja että hän tunnistaa omaa kuormittumistaan. Työnohjaajan eettiset ohjeet muistuttavat työnohjaajaa vastuustaan itsensä kunnossa pitämisestä. Ajatus omasta persoonasta työnohjaajan tärkeimpänä työvälineenä sisältää tavallaan sekin eettisen kuormittumisen riskin. Työnohjaukseen ja työnohjaajaan siirtyvä kuorma ja häneen työnohjaajana kohdistuva kritiikki voivat hahmottua työnohjaajan persoonaa koskeviksi. Työnohjaajan itserefleksio voi keskittyä omaan persoonaan sen sijaan, että hän tarkastelee omaa toimintaansa ja käyttämiään menetelmiä työnohjauksessa. Jos samaistamme välineen ja persoonan, jää myöskin epäselväksi, kuka on toimija. Olisiko syytä kyseenalaistaakin persoona työvälineenä?

Työnohjauksen tehtävä työyhteisöissä on tärkeä tunnistaa. Tilanteena ja foorumina työnohjaus mahdollistaa yhdessä työstä puhumisen, kysymysten tekemisen ja ääneen ajattelun. Työnohjaus on paikka, jossa voidaan harjoitella palautteen vastaanottamista ja antamista sekä harjoitella ja oppia dialogista keskustelua. Kaikki tämä tukee eri tutkimusten mukaan (Koivu 2013, Kärkkäinen 2013, Ollila 2012) organisaation perustehtävän toteutumista sekä työmotivaatiota, työhyvinvointia ja johtajuuden kehittymistä työyhteisössä. Työnohjauksen toivotut vaikutukset edellyttävät sen tavoitteellisuutta, toimijoiden sitoutumista ja työnohjauksen suunnittelua organisaation ja työyhteisön todellisuuteen.

Ammattikorkeakouluopinnoissa suhteessa olemista, reflektointitaitoja ja ammatillista viestintää harjoitellaan koko koulutuksen ajan ryhmissä ja työyhteisöissä. Opintojen aikana opiskelijalla on tilaa eettisiin pohdintoihin, omien valintojen reflektointiin sekä itsensä johtamisen opetteluun ja kehittämiseen. Opinnoissa käytetyt toiminnalliset menetelmät ja työnohjaajan ohjaamat työnohjaustilanteet luovat edellytyksiä kehittyvälle ammatillisuudelle ja ammatti-identiteetille. Työnohjaus luo edellytyksiä myös asiantuntijuuden uudistumiseen sekä työn kehittämiseen työyhteisöissä (Karvinen-Niinikoski, Rantalaiho & Salonen 2007, 99–101).

Tulevaisuuden haasteena on, miten työyhteisöt organisoituvat ja miten yhteistyötä työyhteisöissä tietoisesti rakennetaan niin, että työntekijöille tulee kokemus yhdessä tekemisestä, oppimisesta ja yhdessä kehittämisestä. Digitalisaation myötä työnohjausta on mahdollisuus tehdä muullakin tavoin kuin kasvotusten samassa fyysisessä tilassa. Työnohjauksen luovutta-

mattomina attribuutteina on totuttu pitämään suhteessa olemista ja yhteistä tilaa. Haasteellista onkin se, miten uudet menetelmät ja tekniikka mahdollistavat osallistujien kokemuksen suhteessa olemisesta. On välttämätöntä myös kysyä, miten työnohjaajan työ muuttuu? Miten kuunteleminen, kannattelu ja tukeminen ovat mahdollisia kun huomiota on kiinnitettävä tekniikan hallitsemiseen? Lisääntyykö työnohjaajan eettinen kuorma? Toisaalta parhaillaan on kasvamassa uusi työnohjaajien ja työnohjattavien sukupolvi, joille digitalisaatio ja uusi teknologia ovat tuttuja. Se, mikä organisaatioiden ja toiminnan kehittymisessä on hyvää, näyttäytyy nykyään usein tehokkuuden näkökulmasta ja sitä arvioidaan tehokkuuden ja hyödyn mittareilla. Jos työnohjaus toimintana valjastetaan tehokkuutta edistävän organisaation palvelukseen, onko silloin tilaa aidolle dialogisuudelle ja uutta rakentaville suhteille?

## **Työnohjaus – toimintaa ja menetelmiä**

Kirjan kolmannessa luvussa työnohjaajat kirjoittavat reflektiivisyydestä työnohjauksessa artikkelissa: *Keskustellaanko nyt siitä, mitä on keskusteltu?* Työnohjaajana työnsä vasta aloittaneet työnohjaajat kirjoittavat omasta oppimisprosessistaan työnohjaajakoulutuksessa ja kuvaavat tekemiään valintoja työnohjaustilanteissa. Artikkelissa: *Matkani työnohjaajaksi – Hyppykiviä ja inspiraation lähteitä* kuvataan työnohjaajaksi kehittymistä ja artikkelissa: *Dialogia edistävä toiminnallisuus työnohjauksessa* esitellään toiminnallisia menetelmiä, joiden myötä dialogisuutta työnohjauksessa voidaan edistää. Dialogi on työnohjauksen ydintä. Menetelmät ovat dialogin palveluksessa. Myös reflektio on dialogin palveluksessa. Reflektio on niin tuttu asia työnohjaajille että sitä harvoin kyseenalaistetaan. Työnohjauksessa asioiden tarkastelu laajennetaan yhdestä moniin ja monien näkökulmiin eli reflektoidaan. Reflektio on toiminnan ja ajattelun kehittämisen väline. Valmius reflektoida vaihtelee yksilöittäin, työyhteisöittäin ja kulttuureittain. Työnohjaustilanteissa toteutuva reflektio jatkuu yleensä työnohjaajan sisäisenä reflektiona myös työnohjausistuntojen jälkeen. Työnohjaajalle itsereflektio on tapa kehittää toimintaansa.

Osallistavat ja toiminnalliset menetelmät voivat monipuolistaa ja syventää tavallisesti vain puhumiseen ja keskusteluun painottuvaa vuorovaikutusta työnohjauksessa. Menetelmien valinta, ohjaus ja toteuttamisen oikea ajoi-

tus vaativat opiskelua ja niiden käyttö edellyttää taidollista harkintaa. Menetelmien omakohtaiseen työskentelyyn perustuva tunteminen antaa työnohjaajalle välineitä menetelmien soveltamiseen ja niiden käytön perustelemiseen tarkoituksenmukaisella tavalla. Menetelmiin liittyvä etiikka merkitsee sitä, että niitä ei käytetä pelkästään tekniikkoina tai ohjelmanumeroina. Jos menetelmä edistää osallistumista ja työhön liittyvien kysymysten jäsentelyä ja monipuolistaa niiden tutkimista, niiden käyttö on perusteltua. Eri-laisten menetelmien tarkoituksena on tehdä ilmiöitä, kysymyksiä, asioita ja tunteita näkyväksi. Viime kädessä keskustelu; kuunteleminen ja kuulluksi tuleminen ovat työnohjauksen tärkeimpiä menetelmiä, jotka rakentavat työnohjaussuhdetta ja dialogisuutta.

Työnohjauksella ammattikorkeakoulussa on monia mahdollisuuksia. Työnohjauksellista toimintaa voidaan liittää opintokokonaisuuksien toteutuksiin edistämään opiskelijoiden ammatillisuuden vertaisreflektiota ja mahdollistamaan työyhteisöjen tilanteista nousevien kokemusten ja kysymysten reflektiota. Opintoihin voidaan liittää myös ryhmätyönohjausta, jolloin opiskelijat saavat kokemuksen työnohjauksesta ja ”vakuuttuvat” sen merkitykseltä omalle ammatilliselle kasvulle, itsensä johtamiselle ja työssä jaksamiselle.

Diakin 2,5-vuotisessa työnohjaajakoulutuksessa ohjataan tulevaisuuden työnohjaajia toimimaan monimuotoisissa työyhteisöissä työnohjaajina. Se on perusteltavissa yhdeksi ammattikorkeakoulun tehtäväksi, vaikka se ei tätä nykyä tuota ammattikorkeakoululle tuloksellisuuspisteitä eikä näin ollen toimi rahoitusperusteena. Tulevaisuutta ajatellen täydennyskoulutuksena toteutettava työnohjaajakoulutus on yksi merkittävä koulutusteko, joka välillisesti tukee myös työn tekemistä muuttuvissa työyhteisöissä.

## Johtajuus, kehittäminen ja työnohjaus

Kirjan neljännessä luvussa pohditaan työnohjausta johtamisen ja kehittämistyön yhteydessä. Artikkelissa: *Työnohjaus opiskelijan itsensä johtamisen prosessissa* kuvataan ylemmän ammattikorkeakouluopiskelijoiden työnohjausprosessia työnohjaajan positiosta käsin. Artikkelissa: *Johtajana kolmannella sektorilla – mitä hyötyä työnohjauksesta?* kuvataan johtajien kokemuksia työnohjauksesta johtamisen tukena. Työnohjausta hyödynnetään yhä useammin tutkimus- ja hanketyössä, mistä kerrotaan artikkelissa: *työnohjaus tutkimus- ja kehittämistyössä*. Diakin kouluttajat ja ohjaajat toimivat yhtei-

sössä, jossa he voivat itse hyödyntää työnohjausta. Työnohjaajana toimiminen edellyttää omaa työnohjauksen työnohjausta. Se vahvistaa diakilaisten työnohjaajien identiteettiä ja varustaa heitä voimavaraksi koulutus-, kehittämis- ja tutkimustyöhön.

Johtajuuden ja kehittämisen liitto työelämässä on vahva. Sitä vahvistaa edelleen työnohjaus, joka tuo johtajuuteen ja johtamistyöhön tukea ja mahdollisuutta tarkastella työtä ja työyhteisöjä eri näkökulmista ja positioista. Johtaminen kolmannella sektorilla on vahvaa vaikuttamistyötä toimintaympäristöissä, joissa kansalaistoimintaa ja palvelutuotantoa moninaisissa verkostoissa kehitetään. Eettinen johtajuus on avainasemassa tulevaisuustyössä, jossa korostuu johtajan jatkuva oman toiminnan, kokemusten ja johtajuuden reflektio. Vaikka johtajan työ on usein yksinäistä, sen ei tule eikä tarvitse olla yksin tekemistä. Salovaaran (2011) mukaan johtajuutta ei tulisi nähdä yksilön vaan organisaation ja kulttuurin ominaisuutena. Tulevaisuudessa tarvitaankin johtajia, jotka saavat muut toimimaan yhteiseksi hyväksi. Sitä, mitä tämä tarkoittaa voidaankin tutkia työnohjauksessa, jossa johtaja työryhmänsä kanssa reflektoi kehittävässä yhteistyösuhteessa.

Kirjoitusprosessimme alussa kuvasimme kirjan merkityksiksi työnohjauksen ja Diakin työnohjaajakoulutuksen tunnettuuden, työelämän kehittämismenetelmien näkyväksi tekemisen sekä opetuksen kehittämisen. Olemme kirjoittaneet artikkelit yhteisessä prosessissa, ja samalla olemme oppineet lisää työnohjauksesta ja työnohjaajuudesta, työnohjaajakoulutuksesta sekä työnohjauksen liittämisestä muihin koulutuksiin ja kehittämistoimintaan.

Työnohjaus työyhteisöissä ja laajemmin organisaatioissa on mielestämme arvovalinta. Se on osa eettistä, tulevaisuuteen luotsaavaa johtajuutta ja kehittämistä. Työnohjauksen näkyväksi tekeminen monimuotoisena toimintana ammattikorkeakoulussa on eettinen teko koska työnohjaus on osa kouluttautumista ja se tukee tulevaisuuden ammattilaisten osaamista ja ammatti-identiteettiä. Myös kouluttajien ja ohjaajien työnohjaus vaativassa koulutus- ja ohjaustehtävässä on toiminnan kehittämisen edellytys.

Ammattilaisena, johtajana ja kehittäjänä tai työnohjaajana suhteissa olemisen ei ole aina pelkästään hyvän tekemistä. Hyvän tekemisellä on yhteisöllinen ja sosiaalinen ulottuvuus. Toiminnan hyvyttä – ja välttämätöntä hyvää – voidaan arvioida pohtimalla siinä tehtyjä valintoja ja valintojen yksilöllisten ja yhteisöllisten seurausten hyvyttä. Työnohjauksessa reflektoidaan usein tilanteita, joissa paha työssä tai työyhteisössä näyttäytyy työnohjatta-

vien kokemuksissa esimerkiksi väärin tai huonosti tekemisenä ja tunteissa esimerkiksi ahdistuksena, syyllisyytenä, avuttomuutena tai työyhteisön huonona ilmapiirinä. Työnohjauksessa on mahdollisuus oppia tutkimaan asioita ja ilmiöitä useammasta eri näkökulmasta ja toisenkin perspektiivistä. Tässä on työnohjauksen mahdollisuus hyvän tekemiseen. (Keskiluopa 2008.)

Toivo on tämän ajan työelämässä kaivattu välttämätön hyvä. Työyhteisöjen ja koko yhteiskunnan toivo rakentuu yksilöiden toiveikkuudesta. Yksilön toivoa lisää työntekijän ja hänen työnsä saama arvostus ja usko oman työn merkitykseen sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. (Wallis, Dollery & Crase 2009.)

Me tämän kirjan toimittajina ja kirjoittajina uskomme, että työnohjaus on välttämätön väline toivon luomiseen ja ylläpitämiseen työssä ja työyhteisöissä. Tulevien ammattilaisten kouluttamisessa toivon ylläpitäminen ja usko hyvään tulevaisuuteen on erityisen tärkeää. Se, miten kouluttajina ja työnohjaajina toimimme ja millaisia valintoja teemme, kannattelee tulevaisuuden ammattilaisten ja johtajien toivoa hyvästä tulevaisuudesta. Hyvän tekeminen ja toivo muuttuvat todellisuudeksi.

## LÄHTEET

- Karvinen-Niinikoski, Synnöve; Rantalaiho, Ulla-Maija; Salonen, Jari 2007. Työnohjaus sosiaalityössä. Helsinki: Edita.
- Keskiluopa, Leila 2008. Paha työyhteisössä. Teoksessa Kaija Karjalainen, Timo Totro (toim.) Näkyvään kätkeytynyt. Puheenvuoroja konsultoinnista ja yhteisödynamiikasta. Oulu: Metanioa Insitituutti. 100–108.
- Koivu, Aija 2013. Clinical Supervision and Well-being at Work, a Four-year Follow-up Study on Female Hospital Nurses. University of Eastern Finland. Viitattu 15.12.2015. [http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_isbn\\_978-952-61-1148-3/urn\\_isbn\\_978-952-61-1148-3.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-1148-3/urn_isbn_978-952-61-1148-3.pdf)
- Kärkkäinen, Maj-Lis 2013 Viitattu 15.12.2015. Työnohjaus psykiatrisessa erikoissairaanhoidossa. Laadullinen haastattelututkimus. [http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_isbn\\_978-952-61-1180-3/urn\\_isbn\\_978-952-61-1180-3.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-1180-3/urn_isbn_978-952-61-1180-3.pdf)
- Ollila, Seija 2012. Hallinnollinen työnohjaus perusopetuksen ja lukion johtamisessa. Tukea johtamisosaiselle. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 298. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Salovaara, Perttu 2011. From leader-centricity toward leadership: A hermeneutic narrative approach. Acta Electronica Universitatits Tamperensis 1123. Viitattu 15.12.2015. <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66800/978-951-44-8583-1.pdf?sequence=1>
- Wallis, Joe; Dollery, Brian & Crase Lin. 2009. Political economy and organizational leadership: A hope-based theory. Review of Political Economy 21(1), 123–143.

## KIRJOITTAJAT

### **Petteri Arasalo, Pastori, Master of Theology (MTh), työnohjaaja STOrY**

Toimii pastoraalisissa tehtävissä helluntaiseurakunnissa, nyt Tampereen Helluntaiseurakunnassa. Työnohjaajana hän toimii pääasiassa seurakunnallisten työntekijöiden parissa. Työnohjaajaksi hän valmistui joulukuussa 2014.

### **Heidi Behm, KK, erityisopettaja, työnohjaaja STOrY**

toimii espoolaisessa koulussa lievästi ja keskiasteisesti kehitysvammaisten lasten erityisluokanopettajana. Työnohjaajakokemusta on varhaiskasvatuksen ja seurakunnan parista. Työnohjaajaksi hän valmistui joulukuussa 2014.

### **Raili Gothóni, TT, yliopettaja, työnohjaaja**

toimii Diakonia-ammattikorkeakoulussa TKI-yliopettajana. Opetusteemoissa painottuvat sielunhoito ja etiikka. Tutkimus- ja työyhteisön kehittämishankkeiden valmistelu ja toteutus sekä julkaisutoiminnan tukeminen ovat osa työnkuvaa. Pitkäaikaisena työnohjaajana hän on toiminut erityisesti kirkon-, sosiaali- ja terveysalan työyhteisöissä.

### **Eila Jantunen, TtL, lehtori, työnohjaaja STOrY**

on toiminut diakonia- ja terveysalan lehtorina Diakissa. Työnohjaajakokemusta hänellä on yli 20 vuoden ajalta terveys-, sosiaali- ja diakoniatyöntekijöiden, esimiesten ja monimuotoisten työryhmien työnohjaajana.

### **Eija Kattainen, TtT, sairaanhoitaja, lehtori, työnohjaaja**

toimii lehtorina Diakonia-ammattikorkeakoulun sairaanhoitajakoulutuksessa. Työ sisältää opinnäytetöiden ohjaamista, opettamista, koulutuksen suunnittelua ja kehittämistä. Lisäksi työhön kuuluu työnohjausta ja koulutuksia ulkopuolisille tilaajille.

### **Arja Koski, FT, THM, lehtori, työnohjaaja STOrY**

toimii kehittämisryhmän vastaavana Diakonia-ammattikorkeakoulussa. Opetustyö painottuu työyhteisön kehittämisen ja johtamisen kysymyksiin. Hänen työhönsä kuuluu moniammatillisten ja monikulttuuristen tiimien, työyhteisöjen ja esimiesten työnohjausta eri organisaatioissa.



**Marja Lindholm, THM, terveydenhoitaja, lehtori, työnohjaaja STOrY** toimii kehittämisryhmän vastaavana ja terveystieteen lehtorina Diakonia-ammattikorkeakoulussa sekä työnohjaajana ja kouluttajana eri organisaatioissa. Lisäksi hän toimii kehittäjänä erilaisissa työyhteisöissä ja kehittämishankkeissa. Erityisinä kiinnostuksen kohteina ovat terveyden edistäminen, työhyvinvointi ja syrjäytymisen ehkäisy.

**Carola Sevelius, erikoissairaanhoitaja, TtM, työnohjaaja STOrY** on toiminut sairaanhoitajana terveydenhuollon eri tehtävissä ja mm. ensiavun ja terveystiedon kouluttajana sekä kehityssuunnittelijana yksityisessä sosiaalialan yrityksessä. Tällä hetkellä hän toimii yrittäjänä oman toimintansa puitteissa. Lisäksi hän on aktiivisesti mukana SPR:n toiminnassa kouluttajana. Työnohjaajaksi hän valmistui joulukuussa 2014.

**Carola Sevelius, sjukskötare, specialsjukskötare, HVM, arbetshandledare, utbildare i första hjälp och hälsokunskap**

blev färdig arbetshandledare i december 2014 från Diak. Hon är en enskild näringsidkare inom arbetshandledning. Hon har lång erfarenhet av och har jobbat med många olika uppgifter inom hälso- och sjukvården. De senaste åren har hon varit verksam som utvecklingsplanerare på ett företag inom socialvården. Hon är aktiv inom FRK, hon verkar b.l.a. som utbildare inom första hjälp- verksamhet.

**Marianne Summanen, sosiaalityöntekijä, diakoni, työnohjaaja STOrY** työskentelee koulukuraattorina, Huoli puheeksi -kouluttajana ja verkostokonsulttina. Hänellä on kokemusta lasten- ja nuorten ryhmien ohjaamisesta ja ohjaajien kouluttamisesta. Työnohjaajaksi hän valmistui joulukuussa 2014.

**Ilse Vogt KM, aluekoordinaattori, työnohjaaja**

toimii voimavarakeskeisenä työnohjaajana ja kehittäjänä sekä kouluttajana eri työyhteisöissä ja kehittämishankkeissa. Lisäksi hänen työhönsä kuuluu työyhteisön kehittämishankkeiden valmistelu ja toteutus.

## **Diakonia-ammattikorkeakoulun julkaisuja Diak Työelämä**

**DIAK TYÖELÄMÄ** -sarjassa julkaistaan tutkimus- ja kehittämisraportteja sekä opinnäytetöitä, jotka ovat tuottaneet innovatiivisia ja merkittäviä työelämää kehittäviä tuloksia. Sarjaan voivat tarjota julkaisuja Diakonia-ammattikorkeakoulun työntekijät, opinnäytetyöntekijät ja ulkopuoliset kirjoittajat.

1 Koski Arja & Vogt Ilse (toim.) 2015. Osallistavaa kehittämistä asumisyksikössä. Aukkaat ja työntekijät kehittäjinä.

## SARJOJEN KRITEERIT

**DIAK TUTKIMUS** -sarjassa julkaistaan uutta ja innovatiivista tietoa tuottavia tieteellisiä tutkimuksia Diakonia-ammattikorkeakoulun opetus-, tutkimus- ja kehittämistoiminnan alueilta. Julkaisut ovat monografioita tai artikkelikokoelmia.

**DIAK TYÖELÄMÄ** -sarjassa julkaistaan tutkimus- ja kehittämisraportteja sekä opinnäytetöitä, jotka ovat tuottaneet innovatiivisia ja merkittäviä työelämää kehittäviä tuloksia.

**DIAK PUHEENVUORO** -sarjassa julkaistaan Diakonia-ammattikorkeakoulun temaattisia puheenvuoroja, erilaisia selvityksiä ja sekä opinnäytetöitä. Tekstilajiltaan julkaisut voivat poiketa tieteellisestä tai raportoivasta tekstistä.

**DIAK OPETUS** -sarjassa julkaistaan pedagogista kehittämistä kuvaavia julkaisuja, oppimateriaaleja, oppaita ja työkirjoja.